



# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ADAPTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE UMA MARCA DE LUXO AOS  
SEUS DIFERENTES MERCADOS  
CASE STUDY: DELIGHTFULL – COVET GROUP

**Autora:** Andreia Resende Gomes da Costa

**Orientador:** Professor Doutor Gonçalo Caetano Alves

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2019



THE MARKETING  
SCHOOL  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

***“A felicidade às vezes é uma bênção  
mas geralmente é uma conquista.”***

Paulo Coelho

## AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer às duas pessoas que tornaram todo o meu percurso possível. As mesmas pessoas que me ensinaram ao longo da vida que não vale de nada ser mestre se não tiver valores. Os meus pais.

Agradeço também ao Ivo por todo o apoio que sempre me deu, por toda a paciência que se esforçou sempre por ter comigo e pela total disponibilidade em ajudar-me mesmo quando não queria ser ajudada.

A toda a minha família, devo-lhes a gratidão de estarem presentes em todos os momentos e de me terem ajudado a crescer enquanto pessoa em todas as minhas etapas, algo fundamental para ser agora capaz de crescer enquanto profissional.

Ao Professor Doutor Gonçalo Caetano Alves, meu orientador, quero expressar o meu agradecimento pela dedicação, apoio e compreensão que sempre manifestou ao longo deste trabalho.

## ÍNDICE

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>3</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>10</b>
1.1 Apresentação da empresa.....	10
1.2 Objetivo do trabalho .....	10
1.3 Enquadramento e Pertinência.....	11
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>13</b>
2.1 Conceito de luxo .....	13
2.1.1 Evolução do conceito de luxo .....	13
2.1.2 Principais características do luxo .....	14
2.1.3 O conceito de marca de luxo .....	15
2.1.4 O consumidor de luxo .....	17
2.2 Marketing de luxo: a crescente importância do marketing experiencial.....	18
2.3 Comunicação para segmentos de luxo .....	19
2.3.1 Comunicar o luxo .....	19
2.3.2 Influência do mundo digital na comunicação de uma marca .....	21
2.4 A Cultura e a importância da adaptação cultural.....	23
2.4.1 Análise de diferenças culturais: comparação de modelos .....	24
2.4.2 As diferentes tipologias de comunicação: modelo de Gudykunst et al.....	26
2.5 Adaptação de uma marca de luxo ao mundo .....	27
2.5.1 Internacionalização de uma marca de luxo .....	27
2.5.2 Comunicar para diferentes mercados .....	28
<b>3 Modelo conceptual .....</b>	<b>33</b>
<b>4 Metodologia .....</b>	<b>34</b>
4.1 Enquadramento do estágio realizado.....	34
4.2 Objetivos de investigação.....	34
4.2.1 Objetivo geral.....	35
4.2.2 Objetivos específicos .....	35
4.3 Metodologia e Técnicas Adotadas.....	35
<b>5 Entrevistas semiestruturadas .....</b>	<b>37</b>
<b>6 Análise da marca.....</b>	<b>38</b>
6.1 A equipa DelightFULL.....	38
6.2 Missão, Visão e Valores.....	39
6.3 Segmentação, público-alvo e posicionamento.....	40
6.4 Marketing-Mix .....	40
6.4.1 Produto .....	40

6.4.2	Preço .....	41
6.4.3	Comunicação da marca .....	42
6.4.3.1	Estratégias de Comunicação de Marketing, Relações Públicas e Conteúdos .....	42
6.4.3.2	Estratégias de Comunicação Comerciais .....	46
6.4.3.3	Quadro resumo das estratégias de comunicação da marca .....	49
<b>7</b>	<b><i>Análise e discussão de dados</i></b> .....	<b>53</b>
7.1	Análise das Entrevistas aos Colaboradores DelightFULL .....	53
7.2	Análise das Entrevistas aos Consumidores de Luxo .....	60
<b>8.</b>	<b><i>Conclusões e Recomendações práticas</i></b> .....	<b>66</b>
<b>8.1</b>	<b>Resposta aos objetivos específicos da investigação</b> .....	<b>66</b>
8.1.1	Identificação das atuais estratégias da marca .....	66
8.1.2	Identificação dos principais fatores que distinguem culturalmente os mercados .....	68
8.1.3	Identificação dos fatores determinantes para a eficácia da adaptação da comunicação DelightFULL aos seus mercados .....	69
<b>8.2</b>	<b>Resposta ao objetivo geral da investigação</b> .....	<b>72</b>
<b>8.3</b>	<b>Reflexões Finais</b> .....	<b>86</b>
	<b><i>Limitações do estudo &amp; pistas de investigação futura</i></b> .....	<b>87</b>
	<b><i>Referências Bibliográficas</i></b> .....	<b>88</b>
	<b><i>Anexos</i></b> .....	<b>96</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1-Variáveis modeladoras do comportamento de cada indivíduo segundo Hofstede (1994) .....</i>	<i>21</i>
<i>Gráfico 2 - As seis dimensões culturais segundo Hofstede et al. (2010).....</i>	<i>22</i>
<i>Gráfico 3 - As nove dimensões culturais analisadas no projeto GLOBE (Cornelius et al. 2005).....</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico 4 - As várias tipologias de comunicação segundo Gudykunst et al. (1988).....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 5-Variáveis de Segmentação de um Mercado segundo Kleindl (2007) .....</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico 6 - Modelo Conceptual. Elaboração própria.....</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico 7- Estrutura da equipa DelightFULL. Elaboração própria.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 8 - Quadro-resumo das estratégias de comunicação atuais da marca DelightFULL. Fonte: Elaboração Própria.....</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 9 - Codificação e divisão das questões das entrevistas realizadas a colaboradores DelightFULL por temas de estudo. Fonte: Elaboração Própria.....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 10 - Codificação dos colaboradores DelightFULL entrevistados. Fonte: Elaboração Própria.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 11 -Codificação e divisão das questões das entrevistas realizadas a consumidores de luxo por temas de estudo. Fonte: Elaboração Própria.....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 12 - Codificação dos consumidores de luxo entrevistados. Fonte: Elaboração Própria.....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 13 - Sintetização dos objetivos específicos da investigação e das fontes que permitiram responder aos mesmos. Fonte: Elaboração Própria.....</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico 14- Dimensões sugeridas para análise da cultura de um mercado. Fonte: Elaboração Própria.....</i>	<i>74</i>

***Gráfico 15- Alterações sugeridas às atuais estratégia de comunicação da DelightFULL.***

***Fonte: Elaboração Própria.....76***

***Gráfico 16 - Sintetização das estratégias sugeridas para adaptação da comunicação da***

***marca DelightFULL. Fonte: Elaboração Própria.....85***

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

***Figura 1- Coleção Heritage. Fonte: Pinterest DelightFULL .....38***

***Figura 2- Coleção Graphic. Fonte: Pinterest DelightFULL .....38***

***Figura 3- Homepage do Website DelightFULL. Fonte: Delightfull.com.....43***

## RESUMO

Ao longo do estágio curricular realizado na marca DelightFULL, surgiu o interesse em compreender de que forma a marca estruturava e delineava as suas estratégias de comunicação, tendo em conta a sua abrangência global e a diversidade de mercados onde atua.

À medida que a integração na marca foi evoluindo, tornou-se perceptível que a sua comunicação nem sempre era adaptada ou personalizada consoante o mercado para o qual esta estava a comunicar. Este fator fazia com que as estratégias nem sempre fossem suficientemente eficazes e que não permitissem por vezes alcançar os objetivos estabelecidos pela marca, chegando a tornar-se ser mal percecionada por parte de alguns potenciais clientes que se mostravam desagradados com algumas estratégias.

Tornou-se então foco de interesse compreender quais os ajustes e sugestões necessários de forma a melhorar a experiência que a marca oferece aos seus clientes e potenciais clientes. Tendo isto em conta foi desenvolvida uma revisão da literatura focada em temas como o luxo, as marcas de luxo, os seus consumidores e a sua comunicação bem como o tema da adaptação cultural.

Neste relatório foi aplicada uma metodologia qualitativa, tendo em conta a necessidade de compreender comportamentos e práticas da marca. Esta metodologia foi sustentada com entrevistas semiestruturadas a membros da DelightFULL e a consumidores de luxo para a recolha de dados primários e através da observação e de documentos internos como fonte de dados secundários.

O objetivo deste relatório passa por sugerir um conjunto de alterações às estratégias da marca tendo como base a estrutura da marca, a perceção e aspetos valorizados pelos consumidores de luxo assim como os fatores a ter em conta na adaptação cultural, segundo modelos de autores-chave da revisão da literatura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marca de Luxo; Consumidor de Luxo; Comunicação de uma marca de luxo; Adaptação Cultural;



## **ABSTRACT**

Throughout the curricular internship at DelightFULL, the interest in understanding how the brand structured and delineated its communication strategies, taking into account its global reach and the diversity of markets in which it operates, emerged.

As my integration in the brand evolved, it became evident that the brand communication wasn't always personalized to the market it was communicating to. This factor meant that the strategies were not always effective enough and sometimes did not achieve the goals set by the brand, becoming poorly perceived by some potential customers who were displeased with some of the strategies.

It has become a focus of interest to understand which adjustments and suggestions are necessary in order to improve the experience that the brand offers to its customers and potential customers. With this in mind, the literature review is focused on topics such as luxury, luxury brands, their consumers and their communication as well as cultural adaptation.

In this report was applied a qualitative methodology taking into consideration the need to understand brand behaviors and practices. This methodology was supported by semi-structured interviews with members of DelightFULL and luxury consumers in order to collect the primary data and through observation and brand internal documents as a secondary data source.

The main goal of this project is to suggest a set of changes to the brand strategies based on its structure, the perception and aspects valued by luxury consumers as well as the factors to take into account in cultural adaptation according to models of key authors of the literature review.

**KEYWORDS:** Luxury Brand; Luxury Consumer; Luxury Brand Communication; Cultural Adaptation;

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

O Covet Group (anteriormente denominado Menina Design Group) foi fundado em 2003 e está sediado em Rio Tinto, Porto. É um grupo dedicado ao setor do mobiliário de luxo, sendo atualmente constituído por 8 marcas próprias, cada uma delas dedicada a estilos e tipologias específicas de mobiliário. Com uma atuação mundial, o Covet Group está atualmente presente em mais de cinquenta mercados internacionais.

### **1.2 OBJETIVO DO TRABALHO**

Este relatório surge na sequência de um estágio curricular realizado entre as datas de 10 de Setembro de 2018 e 25 de Janeiro de 2019 na empresa Covet Group, mais especificamente na marca de iluminação de luxo DelightFULL.

A DelightFULL é a segunda marca mais antiga do grupo Covet, foi criada em 2008 e surgiu após os fundadores do grupo sentirem a necessidade de colmatar uma falha na oferta que existia no mundo da iluminação de luxo.

Sendo uma marca com dez anos, a DelightFULL tem já maturidade no mercado e conta com uma vasta carteira de clientes. Porém, apesar desta maturidade e dos clientes que a marca já conquistou, a DelightFULL encontra-se numa fase do seu ciclo de vida onde começa a sentir alguma estagnação e contra a qual a marca procura lutar essencialmente através de uma abordagem e de um serviço ao cliente cada vez mais próximo e personalizado.

Ao longo deste estágio foi possível identificar que a diferenciação feita pela marca para comunicar com cada um dos seus mercados não era a mais personalizada possível quer por parte dos embaixadores de mercado, quer pelos conteúdos criados para os mesmos, tendo sido também constatada a necessidade e vontade de estreitar as relações que a marca tem com os seus clientes e potenciais clientes.

O objetivo deste trabalho é analisar de que forma a marca DelightFULL adequa atualmente as suas estratégias comerciais e as suas estratégias de marketing e de comunicação aos diferentes mercados onde atua e perceber quais as mudanças de estratégias necessárias para conseguir oferecer aos clientes da marca um serviço personalizado que distancie a DelightFULL da concorrência existente no mercado e que permita contrariar a estagnação natural que o ciclo de vida pelo qual a marca atravessa pode trazer à marca.

Este tema foi impulsionado pela função de embaixadora de mercado exercida durante o estágio na marca que permitiu compreender que a distinção feita na abordagem a clientes e parceiros da marca de mercados distintos, quer no contacto direto com os mesmos, quer através dos conteúdos criados para os vários blogs e redes sociais da marca.

### 1.3 ENQUADRAMENTO E PERTINÊNCIA

O mercado de luxo continua em crescimento após em 2017 ter recuperado da quebra gerada pela incerteza económica (Deloitte, 2018). Neste mercado cada vez mais inclusivo, as barreiras geográficas e demográficas são ultrapassadas através da tecnologia e o consumidor adota cada vez mais uma atitude ativa comunicando e partilhando assiduamente as experiências que vivencia com as marcas (Kotler, 2017).

Os bens de luxo já não são destinados apenas para um grupo restrito de pessoas, estando as marcas de luxo orientadas para públicos cada vez mais abrangentes e para números cada vez mais elevados (Kapferer, 2015). Esta expansão dos consumidores das marcas de luxo é considerada a democratização do luxo (Dubois & Laurent, 1995).

Segundo um estudo da Bain & Company (2017), a confiança dos consumidores continua a aumentar e espera-se que em 2025 o mercado dos bens pessoais de luxo atinja valores entre os 365 a 390 mil milhões de euros, estando em 2017 nos 260 mil milhões. Este mesmo estudo refere ainda que um dos focos principais para acompanhar as mudanças e crescimento deste setor deve ser a rápida proximidade e

adaptação da comunicação à geração Z, tendo estas características distintas e sendo estes os consumidores do futuro próximo.

Uma marca, apesar de ser global, pode encontrar-se em fases diferentes consoante os mercados onde está inserida (Kapferer, 2015) e as estratégias de comunicação da marca devem estar adaptadas e personalizadas a cada um dos seus mercados, respeitando as suas características individuais.

Kapferer (2015) dá o exemplo da marca Louis Vuitton que num mercado emergente como a Ásia é símbolo de sucesso e ascensão sendo que na Europa dependendo dos países tanto pode ser percebida como uma marca ultrapassada, sendo que noutros países pode ser símbolo de irreverência e criatividade.

Ter uma imagem global consistente é fundamental para uma marca de luxo (Kapferer & Bastien, 2009-1). No entanto a forma como os consumidores reagem ao marketing e à comunicação de uma marca pode variar consoante o mercado (Pauwels & et al., 2013).

Sendo a DelightFULL uma marca internacional e presente em mercados muito diversos, é crucial que as suas estratégias acompanhem as especificidades dos seus mercados de forma personalizada, tendo em conta o posicionamento da marca em cada mercado e as características dos seus diferentes consumidores.

O objetivo deste trabalho é identificar as estratégias utilizadas atualmente pela marca para comunicar com os seus consumidores e que tipo de adaptação e diferenciação é feita aos seus diferentes públicos-alvo para posteriormente compreender que estratégias devem ser implementadas ou modificadas de forma a melhorar a personalização do serviço prestado pela marca aos seus principais mercados.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONCEITO DE LUXO

#### 2.1.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LUXO

O conceito de luxo está constantemente em mudança e varia de cultura para cultura (Yeoman & McMahon-Beattie, 2006) sendo que inicialmente este era utilizado como forma de expressar superioridade e exibir riqueza perante os outros (Veblen, 1899).

Kapferer (1997) afirma que a palavra luxo provém do termo latino “*lux*” que significa luz. Sendo o brilho um dos fatores característicos de inúmeros bens de luxo como as joias (Kapferer, 1997). Já Nueno & Quelch (1998) referem que o termo tem origem na palavra latina “*luxus*” que significa a satisfação plena dos sentidos, independentemente do custo que essa satisfação possa implicar.

O termo luxo é bastante relativo (Heine, 2012) e atualmente podemos distinguir dois tipos distintos de luxo: o luxo tradicional e o novo luxo (Silverstein & Fiske 2003). Segundo Danziger (2005), enquanto que tradicionalmente o luxo era definido pelo produto em si, o novo luxo é definido pela experiência proporcionada ao consumidor.

O luxo tradicional sofreu uma democratização originado o conceito de novo luxo (Granot et al. 2013) e se tradicionalmente o luxo estava reservado para um grupo muito restrito da sociedade (Veblen, 1899), atualmente o luxo está massificado e é desejado por um segmento muito mais alargado de pessoas (Granot et al, 2013).

O novo luxo é dirigido às massas (Silverstein & Fiske 2003) e desafia todos os valores do conceito de luxo tradicional e da forma de comunicar o luxo (Granot et al. 2013). Os produtos de novo luxo vieram provar que ideia tradicional de que quanto mais elevado fosse preço menor seria quantidade a vendida estava errada (Yeoman & McMahon-Beattie, 2006).

Segundo Yeoman & McMahon-Beattie (2006), nesta era do novo luxo as pessoas escolhem aquilo que para elas é merecedor do seu orçamento dando o exemplo de que existem pessoas que em viagem desvalorizam a acomodação e dão relevância a ir

comer a locais de luxo, enquanto que outras pessoas no seu quotidiano fazem compras em locais económicos porém gostam de conduzir um automóvel de luxo.

### 2.1.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LUXO

Sendo então o conceito de luxo bastante subjetivo (Yeoman & McMahon-Beattie, 2006) considerar um produto como sendo, ou não, de luxo pode depender de quem tem interesse no produto ou da razão do interesse pelo produto (Kemp, 1998).

O luxo está associado a características subjetivas como beleza, conforto e ostentação (Dubois, 2002). Apesar da subjetividade do conceito, parece ser unânime que um produto de luxo é definido como algo que tem capacidade de oferecer ao consumidor sensações que vão para além da utilidade prática do mesmo (Vigneron & Johnson, 2004) como status e prestígio (O'Cass and Frost, 2002).

O luxo tem uma forte vertente humana (Cornell, 2002) e está intimamente ligado à vida social e à necessidade que temos em nos compararmos a outros indivíduos (Kapferer, 2010).

Para além disto, se no luxo tradicional a raridade era uma característica fundamental (Kapferer & Bastien, 2009-2), hoje em dia o luxo já não é caracterizado dessa forma uma vez que o conceito de novo luxo (Silverstein & Fiske 2003) trouxe consigo abundância e uma grande distribuição do luxo pelas massas (Hauck and Stanforth, 2006).

Alleres (1991) dividiu o luxo em três categorias distintivas: o luxo inacessível, o luxo intermédio e o luxo acessível. Considerando que este posicionamento depende da forma como a marca é comunicada. Uma marca que abranja diferentes tipologias de produtos pode ser considerada luxuosa a um nível mais alto numa tipologia do que noutra (Vigneron & Johnson, 2004).

Os autores Vigneron & Johnson (2004) exemplificam este facto através da marca Cartier explicando que a mesma produz joias e relógios que são percecionados como o mais alto nível de luxo, no entanto outra tipologia de produtos da marca como perfumaria já não são percecionados da mesma forma.

Algumas das principais características de um produto de luxo são a qualidade, a estética, o elitismo e a escassez do mesmo (De Barnier et al., 2012). No entanto uma característica fundamental é o preço, sendo que um preço alto significa para os consumidores de luxo uma qualidade superior (Hwang et al., 2014).

O consumidor de produtos de luxo está disposto a pagar um valor muito elevado por produtos com as mesmas características de produtos equivalentes mais acessíveis, de forma a adquirir não só o produto mas também um sentimento de superioridade face os outros consumidores (Bagwell & Bernheim, 1996).

O preço é, como já foi referido, uma característica do luxo que apesar de transmitir a sensação de status social superior tão desejado pela maioria dos consumidores de luxo, porém não é o que caracteriza uma marca e o quanto o público a deseja (Han et al., 2010).

Os responsáveis por criar o significado da marca e dos seus produtos e garantir que este vai de encontro àquilo que é relevante para o seu público são os marketeers que devem gerir todas as características da sua marca de luxo e conjuga-las da melhor forma para esta ser desejada pelo seu público-alvo (O'Cass and Frost, 2002).

### 2.1.3 O CONCEITO DE MARCA DE LUXO

Aquilo que constitui uma marca de luxo é algo sobre o qual não existe concordância (Christodoulides *et al*, 2009). Chevalier & Mazzalovo (2012) definem marca de luxo como uma marca exclusiva e seletiva que consegue oferecer ao seu consumidor um valor emocional e criativo que nenhuma outra marca consegue.

Segundo Chevalier & Mazzalovo (2012) uma marca de moda não é uma marca de luxo. Os autores definem a marca de moda como sendo criativa e repleta de novas ideias e conceitos sendo que esta pode passar a ser classificada como marca de luxo no momento em que começa a ter best-sellers e um estilo definido que a caracterize.

Fionda-Douglas & Moore (2009) compararam diferentes modelos de estudo de diferentes autores acerca dos principais componentes de uma marca de luxo. Enquanto

que Phau & Prendergast (2000) realçam a identidade, qualidade exclusividade da marca bem como o *customer awareness*, já Okonkwo (2007) defende que o essencial é uma identidade de marca distinta, uma reputação global com apelo à emoção, produtos apelativos e inovadores, entregas consistentes e de alta qualidade, produção manufaturada com significado e história, preços premium e uma distribuição controlada.

Na generalidade as principais dimensões alvo de análise são: a estratégia de branding e marketing, o produto e design, a exclusividade e preço, as estratégias de comunicação, a liderança da marca, a estratégia de distribuição e a herança e história da marca (Fionda-Douglas & Moore, 2009).

Devemos distinguir, segundo Heine (2002), as marcas de luxo das marcas premium, mastige e prestige, diferenciando estas quanto ao preço, qualidade, extraordinariedade, estética e simbolismo da marca. No entanto mesmo as marcas de luxo não são igualmente luxuosas (Vigneron & Johnson, 2004).

Heine (2012) divide as marcas de luxo em quatro categorias: as iniciantes que se encontram pouco acima das marcas marcas prestige, as médias que já tem reconhecimento enquanto marcas de luxo mesmo estando longe de liderar o setor, as marcas top que lideram já o mercado de luxo e finalmente as marca elite que têm as melhores práticas, qualidade e notoriedade dentro da sua indústria.

Para além de todas as especificidades já abordadas uma marca de luxo tem ainda um ciclo de vida característico (Kapferer & Bastien, 2009-1). Os autores Kapferer e Bastien (2009-1) afirmam que estas marcas não tem um momento de nascimento uma vez que uma marca de luxo é uma evolução de algo, porém também não morre uma vez que apesar das possíveis fases de quebra, a marca de luxo pode sempre renascer.

Para além disso é também de salientar que as fases da vida de uma marca de luxo devem ser bem geridas tendo em conta as características, necessidades e expectativas dos seus clientes. (Kapferer & Bastien, 2009-1).



#### 2.1.4 O CONSUMIDOR DE LUXO

Dubois et al. (2005) realizaram um estudo sobre o luxo em mais de vinte países e identificaram três tipos distintos de consumidores: os elitistas que percebem o luxo segundo o conceito de luxo tradicional (Veblen, 1899), os democráticos que defendem o conceito de novo luxo (Silverstein & Fiske, 2003) e por fim os distantes que são os consumidores para os quais o luxo não tem relevância.

De acordo com o tipo de percepção que cada consumidor tem do luxo (Dubois et al. 2005), é importante diferenciá-los para conseguir comunicar a marca da melhor forma possível (Hudders et al., 2013).

Kapferer (1998) identifica quatro tipos distintos de marcas e por consequência os quatro tipos de consumidores: os que valorizam a beleza e autenticidade do produto, os que valorizam a criatividade, inovação e sensualidade, os que valorizam a magia e valor intemporal do produto e por fim aqueles para quem a exclusividade é o fator mais relevante.

Seo & Buchanan-Oliver (s.d) também estudaram o comportamento do consumidor de luxo e definiram cinco estilos distintos de consumo de luxo: a compra como investimento na luxuosidade da marca, como um modo de escape, como a afirmação de um estilo de vida, como a acentuação do status social e por fim como um meio de transformação pessoal.

Uma grande parte dos consumidores de marcas de luxo são movidos pela necessidade de exclusividade e de produtos e serviços únicos (Chan et al., 2015). No estudo de Hudders et al. (2013) estes tentaram compreender se os consumidores eram atraídos pela expressividade da marca, pela vertente funcional ou pelas qualidades emocionais que a marca era capaz de lhes oferecer.

Através desta separação os autores foram capazes de segmentar os consumidores das marcas luxo em três categorias distintas: os *impressive* que valorizam os fatores funcionais e emocionais, os *expressive* que valorizam a expressividade da marca e

fatores como exclusividade e notoriedade e os *mixed* que acreditam que uma marca de luxo não pode prescindir nenhuma das facetas (Hudders et al.,2013).

Em suma o consumidor de luxo não procura apenas um produto, mas também experiências e sensações distintas, personalizadas e exclusivas que a marca seja capaz de lhe proporcionar (Kapferer & Bastien, 2009-1).

## **2.2 MARKETING DE LUXO: A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DO MARKETING EXPERIENCIAL**

Tendo em conta que o consumidor de uma marca de luxo não procura apenas o produto em si, mas sim cada vez mais toda uma experiência da marca (Atwal & Williams, 2009), é importante que o marketing consiga adaptar as suas estratégias tendo em conta as crescentes exigências dos consumidores (Kapferer & Bastien, 2009-1).

Os marketers adaptaram-se às necessidades que o luxo tradicional (Kapferer & Bastien, 2009-2) e a era industrial exigiam, porém, com a chegada da era da informação e do conceito de novo luxo (Silverstein & Fiske 2003) houve a necessidade de readaptar as estratégias (Kapferer & Bastien, 2009-2).

No marketing tradicional o foco do consumidor está nas características práticas do produto e a tomada de decisão é vista apenas através de fatores racionais baseados nas necessidades funcionais do consumidor, sendo que todos os métodos e ferramentas são quantitativos e concretos (Schmitt, 1999).

No entanto, com o novo luxo (Silverstein & Fiske, 2003) os consumidores passaram a valorizar não apenas as características tangíveis (Schmitt, 1999) como também as intangíveis (Atwal & Williams, 2009).

Segundo Schmitt (1999) o marketing experiencial foca-se em inovar e melhorar a experiência do consumidor, tendo a capacidade de satisfazer as suas necessidades mais exigentes (Atwal & Williams, 2009).

Pine & Gilmore (1998), dos primeiros autores a introduzir o conceito de marketing experiencial, definiram as experiências como uma oferta económica diferenciada e com uma eficácia distinta e defendem que quando o consumidor compra um serviço ou produto, compra também um conjunto de benefícios intangíveis.

O marketing experiencial tem a capacidade de trabalhar estes benefícios intangíveis (Pine & Gilmore, 1998) e transformá-los em experiências tangíveis, atrativas e interativas que tem a capacidade de valorizar a marca e o produto/serviço em questão, sendo cada vez mais fulcral para a tomada de decisão do consumidor (Atwal & Williams, 2009).

Sendo que o consumidor de luxo é caracterizado pela valorização de aspetos como a exclusividade e prestígio (O’Cass and Frost 2002), o marketing experiencial tem a capacidade de acentuar os valores, emoções, e estilo de vida que a marca pretende transmitir e através dos quais o consumidor pode construir uma relação emocional com a marca (Atwal & Williams, 2009).

## **2.3 COMUNICAÇÃO PARA SEGMENTOS DE LUXO**

### **2.3.1 COMUNICAR O LUXO**

Sendo difícil de definir (Heine, 2012) e tendo características muito diferenciadoras (Yeoman & McMahon-Beattie, 2006), o luxo exige também uma comunicação muito própria e muito adequada ao seu setor e ao seu público (Kapferer e Bastien, 2009-1).

Kapferer e Bastien (2009-1) defendem que as estratégias de marketing devem ser adaptadas às marcas de luxo, devendo ter em conta os diferentes tipos de consumidores destas marcas (Jung et al., 2014).

Como já foi abordado, os consumidores de luxo têm necessidades características (Hudders et al., 2013) e procuram não apenas o produto em si, mas tudo aquilo que o envolve (Kapferer & Bastien, 2009-1). Por estas razões é que o conceito de *storytelling* ganha um papel fundamental na comunicação de uma marca (Mullen, 2017).

Apesar de ser complexo, associar um produto a uma história é uma ferramenta muito eficaz para comunicar uma marca e os seus valores (Mullen, 2017). Uma marca de luxo deve ser uma história memorável e intemporal que traduza o seu conceito, Sendo que não existe uma marca de luxo sem *storytelling* (Kapferer & Bastien, 2009-1).

As redes sociais vieram revolucionar e expandir as ferramentas que as marcas têm disponíveis para contruir o seu *storytelling* (Wioleta et al. (2017) tornando-o mais apelativo às novas gerações que são, em grande parte, os novos e futuros consumidores do setor de luxo (Deloitte, 2018).

A comunicação de uma marca de luxo diverge em certos pontos quando comparando com a comunicação de uma marca que não seja de luxo (Wioleta et al. (2017). Um exemplo é o facto de nas campanhas de comunicação de uma marca de luxo o preço nunca ser referido uma vez que o objetivo da comunicação não é vender mas sim transmitir os valores e história da marca, contrariamente a marcas que não são de luxo onde o preço pode mesmo ser o destaque principal (Kapferer & Bastien, 2009-1).

Para além disto Yan & Qu (2014) realçam o facto de a boa comunicação de uma marca de luxo ser baseada numa estratégia *pull* e não *push*, ou seja, os produtos e a marca não são impingidos aos clientes como acontece no marketing de massa, sendo estes quem procuram a marca e os seus produtos.

No mundo das marcas de luxo podemos considerar que comunicar a marca, os seus valores e a sua linha criativa de forma eficaz é fundamental, porém nem sempre deve existir uma aposta em publicidade, podendo esta ser algo secundário para uma marca do setor de luxo (Kapferer & Bastien, 2009-1).

Wioleta et al. (2017) fazem uma diferenciação entre a comunicação para marcas de massas e para marcas de luxo garantindo que as últimas necessitam de ferramentas de marketing diferenciadas, uma vez que o foco da sua comunicação é alimentar os conceitos de exclusividade, prestígio e a inacessibilidade dos bens.

Hoje em dia existem desafios acrescidos que devem ser superados através da comunicação eficaz das marcas de luxo como o grande aumento da concorrência ou o

relevante crescimento do mercado dos bens contrafeitos que continuamente replicam produtos de luxo e vendem-nos a preços de massas (Moon & Sprott, 2016).

### 2.3.2 INFLUÊNCIA DO MUNDO DIGITAL NA COMUNICAÇÃO DE UMA MARCA

Como já foi referido anteriormente, a chegada da era da informação veio revolucionar as necessidades do consumidor (Kapferer & Bastien, 2009-2). Este procura cada vez mais uma relação emocional e de proximidade com as marcas (Atwal & Williams, 2009).

A evolução e difusão das redes sociais e a era da Web 2.0 mudaram os consumidores e os seus comportamentos e levaram a que fosse necessário ponderar e adoptar estratégias de comunicação online de forma a ser possível conseguir continuar acompanhá-los e conquistá-los (Doherty, 2004).

Se inicialmente a comunicação do luxo estava reticente em comunicar através das redes sociais uma vez que estas eram utilizadas pelas massas porém hoje em dia o setor do luxo consegue otimizar os seus resultados com a ajuda destas plataformas sem perder o seu valor de exclusividade (Wioleta et al. (2017)

Os avanços digitais, juntamente com outros fatores secundários, vieram criar uma disponibilização massiva de produtos e serviços de luxo a um público muito abrangente (Okonkwo, 2007), abrindo assim um infinito número de possibilidades para o marketing mas também desafios (Rios, 2016).

Quando uma marca de luxo comunica nas redes sociais, deve ter em conta os quatro aspetos definidos como essenciais segundo Rubinstein & Griffiths (2001): providenciar uma experiência de marca consistente, conseguir integrar todos os valores da marca na sua comunicação, ter em conta e estabelecer a *brand awareness* e ter a capacidade de perceber e gerir ações que possam surgir contra a marca.

A comunicação digital é um dos principais fatores responsáveis pela crescente globalização e invasão do luxo nas sociedades (Okonkwo, 2009). Esta invasão veio impulsionar o *brand love* que, segundo Bergkvist e Bech-Larsen (2010), é um conceito

recente no mercado e que influencia significativamente a lealdade à marca e o passa-palavra entre consumidores.

Carroll e Ahuvia (2000) definem o conceito de *brand love* como sendo a ferramenta que permite perceber a dimensão da ligação emocional que um consumidor tem com a marca. O conceito pode permitir gerar lealdade à marca ou pode ser fruto dessa mesma lealdade (Parrott, et al., 2015).

A expansão e difusão das ferramentas digitais veio ajudar a impulsionar o brand love e permitiu explorar as relações emocionais da marca com os consumidores de forma muito mais aprofundada e estratégica (Parrott, et al., 2015).

Surgiram e multiplicaram-se os fóruns de discussão sobre os mais variados temas, os blogs, as comunidades online e as redes sociais que vieram afirmar-se como ferramentas cruciais para a tomada de decisão do consumidor e por consequência, ferramentas fulcrais para as marcas (Kozinets et al, 2010).

Tendo por base as marcas de luxo francesas, Nyeck (2004) assinalou três perspetivas diferentes face a presença das marcas de luxo online: os conservadores que acreditam que a internet não é uma ferramenta de marketing adequada ao setor do luxo, os céticos que acreditam que a Internet pode ser utilizada mas apenas se a mais-valia para a marca estiver garantida e os liberais que veem a meio online como uma nova ferramenta para adicionar valor às marcas.

Parrott, et al., (2015) defendem que as ferramentas digitais são uma mais-valia e as marcas são capazes de retirar destas ferramentas grandes vantagens para a sua relação com os clientes. Para isso os autores acreditam que é fulcral criar um modelo de negócio online especificamente focado em atingir o seu público digital.

O público digital não só procura informações acerca dos produtos como também partilha as experiências que teve com as marcas (Stephen, 2016). Segundo Christopher, et al. (1991) os consumidores presentes nestas plataformas de partilha de experiências podem ser aliados fulcrais das marcas.

Caso tenham tido uma boa experiência, estes vão recomendar a marca e incentivar outros consumidores a conhecer e comprar essa mesma marca (Parrott, et al., 2015). Se esta partilha de experiências e recomendações partirem de fontes fidedignas, segundo Bughin et al (2010), estas pode ter impacto em cerca de vinte a trinta por cento das decisões de compra dos consumidores de uma marca. O marketing permite gerir de certa forma estas fontes de forma a maximizar os resultados da marca no ambiente digital (Bughin et al, 2010).

É de salientar que os consumidores procuram muito mais informação na compra de produtos de luxo comparativamente à compra de outro tipo de produtos (Bughin et al., 2010) e por isso é essencial compreender o comportamento do consumidor na vertente online de forma a conseguirmos gerir e perceber quais as melhores estratégias a adoptar de forma a satisfazer as suas necessidades (Stephen, 2016).

Segundo estudo da Deloitte (2018), tendo em conta que a geração Z e os millenials juntos representam 40% do mercado de luxo, as marcas devem ter em conta as suas características e especificidades devendo por isso ser feita uma utilização inteligente e eficaz do meio digital, adaptando as estratégias de comunicação e interação das marcas de luxo com os seus consumidores.

## **2.4 A CULTURA E A IMPORTÂNCIA DA ADAPTAÇÃO CULTURAL**

Hofstede et al. (2010) considerou a cultura como o software da mente garantindo que, apesar desta não nos dizer o que fazer, molda de forma significativa os nossos comportamentos. A cultura apreende-se de forma social e está priorizada entre a natureza humana e a personalidade de cada indivíduo (Hofstede, 1994) como se pode no Gráfico 1.



*Gráfico 1. Variáveis modeladoras do comportamento de cada indivíduo segundo Hofstede (1994)*

O luxo assenta em valores culturais onde domina, não só a cultura, como também o gosto (Kapferer e Bastien, 2009) e por isso é necessário que as marcas de luxo sejam capazes de fazer uma ligação entre os valores culturais do mercado para que estão a comunicar e os valores da sua própria marca (Kapferer e Bastien, 2009).

Baseando-se o luxo em cultura, este requer uma maior e mais profunda compreensão da sua envolvimento de forma a que as práticas de comunicação adotadas pelas marcas de luxo sejam eficazes (Okonkwo, 2009).

#### 2.4.1 ANÁLISE DE DIFERENÇAS CULTURAIS: COMPARAÇÃO DE MODELOS

As diferenças culturais a ter em conta na comunicação com diferentes mercados são analisadas através de diferentes fatores segundo diferentes modelos dos autores Hofstede et al. (2010) e o modelo do projeto GLOBE (Cornelius et al., 2005).

Segundo o modelo de Hofstede et al. (2010) existem seis dimensões culturais a ter em conta, como se pode verificar no Gráfico 2:



Distância ao poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como é que a sociedade lida com as desigualdades? As sociedades com alta distância ao poder toleram maiores desigualdades sociais. Sociedades com pouca distância ao poder conhecem os seus direitos e reconhecem a possibilidade de alcançar um status superior na sociedade;</li> </ul>
Individualismo vs Coletivismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pessoas agem enquanto um grupo ou enquanto indivíduos? No individualismo as pessoas tendem a preocupar-se com as suas necessidades individuais enquanto que no coletivismo os interesses do grupo são o foco principal;</li> </ul>
Masculinidade vs Feminilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na masculinidade é dada importância aos valores masculinos como a agressividade, sucesso, impulso competitivo na sociedade e realização, opostos aos valores “femininos” de solidariedade e qualidade de vida. Sociedades “duras” são aquelas em que os valores masculinos predominam.</li> </ul>
Aversão à incerteza	<ul style="list-style-type: none"> <li>É definida como a preferência das pessoas de determinada cultura por situações estruturadas, com regras claras. As pessoas tendem a ser mais despreocupadas em países com um baixo grau de incerteza. As sociedades com alto grau de incerteza tendem a ser mais rígidas e com aversão ao risco.</li> </ul>
Orientação para longo prazo vs orientação para curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como é que as pessoas preparam o futuro? Pessoas com orientação para curto prazo procuram resultados rápidos, já as pessoas com orientação para longo prazo estabelecem metas e são persistentes para colher os resultados do seu trabalho;</li> </ul>
Indulgência vs Contenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como é que a sociedade permite que os indivíduos aproveitem a vida? Indulgência: sociedade permite a gratificação livre e descontraída, permitindo aproveitar a vida e a diversão; Contenção: suprime e restringe as gratificações ao necessário de acordo com as normas;</li> </ul>

Gráfico 2. As seis dimensões culturais segundo Hofstede et al. (2010)

O projeto GLOBE, acrónimo para *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, caracteriza-se pelo estudo da liderança intercultural e os seus investigadores (Cornelius et al., 2005) definiram um modelo com nove dimensões distintas, presentes no Gráfico 3 , de forma a possibilitar a análise das mais variadas culturas.

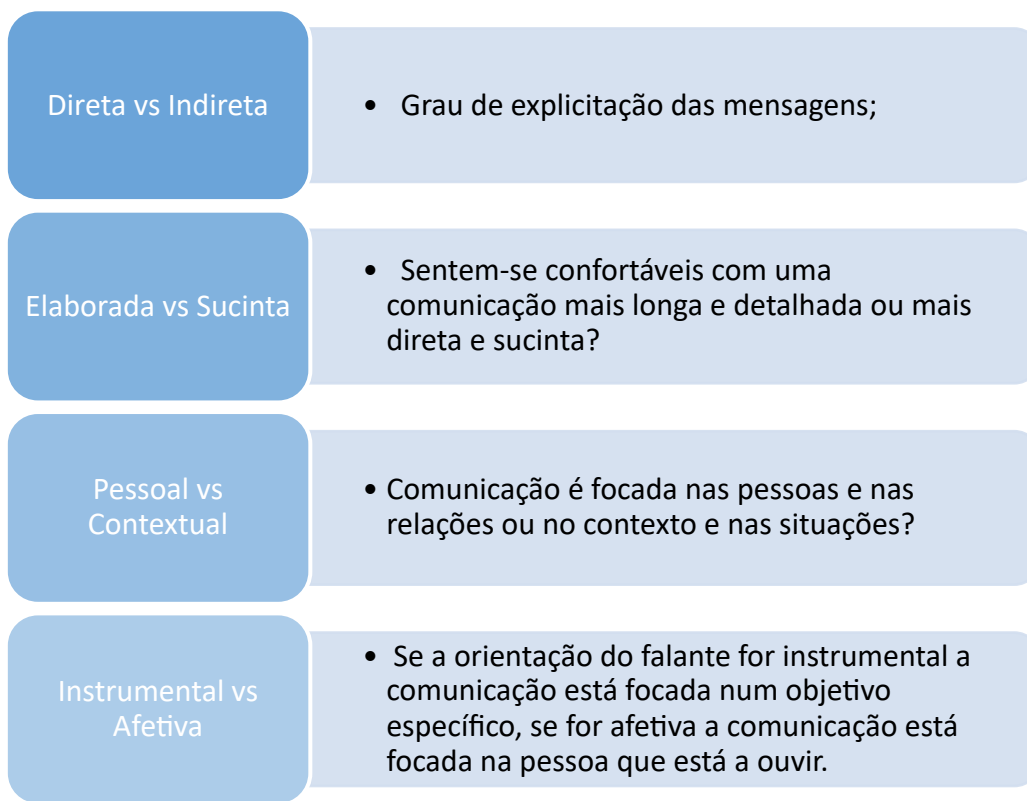
Orientação para o resultado	• Nesta cultura a sociedade incentiva e recompensa os indivíduos pelo seu desempenho e excelência?
Aversão ao risco	• Até que ponto esta cultura depende de normas e regras de forma a prevenir imprevisibilidades e incertezas futuras?
Coletivismo in-grupo	• Esta cultura enfatiza o orgulho, lealdade e coesão nas famílias e grupos?
Coletivismo institucional	• Esta cultura encoraja a que a distribuição dos recursos seja feita de forma coletiva?
Igualdade de género	• Esta cultura minimiza as desigualdades de género?
Orientação humanista	• Esta cultura recompensa os indivíduos por valores como justiça, altruísmo, generosidade ou bondade?
Distância ao poder	• Os indivíduos desta cultura esperam que o poder seja distribuído de forma igual ou desigual?
Orientação para o futuro	• Os indivíduos desta cultura têm comportamentos orientados para planeamento do futuro?
Assertividade	• Os indivíduos desta cultura são e devem ser assertivos, agressivos e criam confrontos nas suas relações?

*Gráfico 3. As nove dimensões culturais analisadas no projeto GLOBE (Cornelius et al. 2005).*

#### 2.4.2 AS DIFERENTES TIPOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO: MODELO DE GUDYKUNST ET AL.

Ao comunicar para diferentes mercados deve ser tida em atenção a tipologia de comunicação mais adequada, tendo em conta aspetos de cada cultura enumerados nos modelos de Hofstede et al. (2010) e do projeto GLOBE (Cornelius et al., 2005).

As várias tipologias de comunicação, segundo o modelo de Gudykunst et al. (1988), distinguem-se por vários aspetos específicos que estão representados no Gráfico 4:



*Gráfico 4. As várias tipologias de comunicação segundo Gudykunst et al. (1988)*

## 2.5 ADAPTAÇÃO DE UMA MARCA DE LUXO AO MUNDO

### 2.5.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MARCA DE LUXO

Podemos definir o conceito de internacionalização, segundo Lorga (2003), como sendo a expansão de uma empresa e das suas atividades para mercados internacionais. Sendo que quanto maior a expansão, maior o risco envolvido bem como maiores expectativas de crescimento (Kraus, 2000).

Quando falamos de uma marca de luxo, internacionalizar é essencial (Kapferer & Bastien, 2009-1) uma vez que as marcas querem vender e alcançar grandes números, mantendo no entanto o valor dos seus produtos e o sentimento de exclusividade (Berry, 1994).

Quando uma marca toma a decisão de expandir a sua atividade para diferentes países, esta está a internacionalizar-se (Hollensen, 2007). No entanto a entrada em novos mercados acarreta novos desafios para a marca (Kraus, 2000).

A internacionalização não deve interferir com os locais, métodos, e qualidade de produção típicos de cada marca de luxo de forma a que não se ponha em causa toda a imagem, características e valores associados à mesma (Kapferer & Bastien, 2009-1).

### 2.5.2 COMUNICAR PARA DIFERENTES MERCADOS

Quando uma marca de luxo quer entrar num novo mercado deve manter a áurea de exclusividade que a envolve, porém ser capaz de, simultaneamente, conquistar popularidade nesse mesmo mercado (Kapferer & Florence, 2018).

Como já foi referido a internacionalização de uma marca pode trazer variados desafios para a mesma (Kraus, 2000), nomeadamente na forma como esta comunica com cada um dos seus mercados (Fionda & Moore, 2009).

Tendo noção que cada mercado e o consumidor de cada mercado tem características diferentes (Jung et al., 2014), é essencial a marca saber adaptar as suas estratégias de comunicação a estes fatores porém sem nunca perder a sua identidade (Kapferer & Bastien, 2009-1).

Chevalier e Mazzalovo (2012) defendem que quando uma marca de luxo decide internacionalizar-se para um novo mercado esta deve manter a sua cultura de origem, independentemente do país para onde se está a internacionalizar conseguindo desta forma ter uma abrangência geográfica internacional mas manter a sua identidade de origem.

Porém, segundo Jung et al. (2014) uma marca de luxo quando se internacionaliza deve adequar as suas estratégias aos diferentes consumidores dos mercados. Após uma análise profunda do mercado e das suas características e potencial, é fundamental adaptar o marketing-mix da marca ao mercado em questão (Cateora et al., 2016).

Ter presentes as características e costumes da origem da marca, mas ser capaz de conciliar com as características e costumes do novo mercado é fundamental (Ghemawat, 2001) sendo que a comunicação pode ser um desafio para a marca uma vez que em diferentes idiomas as palavras tem significados distintos (Cateora et al., 2016).

Os autores Cateora et al. (2016) dão exemplos básicos demonstrativo de algumas características que devem ser feitas consoante os mercados: os alemães não gostam de ser tratados pelo seu primeiro nome mas sim pelo seu apelido, já os brasileiros apreciam uma relação de maior proximidade com quem lidam. Os americanos são caracterizados pela sua pressa e informalidade, já os franceses são vistos como os mais formais no mundo dos negócios e consideram as características americanas uma postura pouco formal. Os americanos vão diretos ao assunto, já os árabes gostam de gerir os seus negócios com tempo.

Esta diferenciação das características dos consumidores de cada mercado é também reforçada por Lian & He (2012) que comparam o público chinês com os países ocidentais, considerando que o consumidor chinês valoriza muito mais valores de segurança, qualidade e funcionalidade, contrariamente aos países ocidentais que tendem a procurar autenticidade e irreverência.

As marcas de luxo, aquando da sua internacionalização, tendem a investir numa comunicação uniforme para todos os seus mercados (Fionda & Moore, 2009) no entanto a marca deve estudar o mercado para onde se quer expandir quer a nível cultural, económico, financeiro e político bem como analisar as características dos consumidores desse mesmo mercado de forma a conseguir adaptar-se ao novo mercado de forma bem-sucedida e rentável para a marca (Ghemawat, 2001).

Uma marca pode optar por criar uma comunicação padronizada e que seja global a todos os mercados, o que vai poupar investimento em recursos (Bradley, 2009), no entanto tendo em conta as características de uma marca de luxo (Heine, 2012; Kapferer e Bastien, 2009-1) e de um consumidor de luxo (Hudders et al., 2013; Kapferer 1998) deve existir investimento para que a comunicação seja o mais personalizada possível e

por isso mesmo a opção da comunicação geral e padronizada não é viável para as marcas de luxo (Cateora et al., 2016).

A mensagem que uma marca quer transmitir deve ser transmitida pela linguagem certa e o meio mais adequado consoante o mercado, as suas tendências e características (Cateora et al., 2016) sendo que esta pode ser transmitida quer através das campanhas publicitárias criadas pela marca, através publicidade orgânica que a marca consegue gerar nos media, através das ações de promoção de vendas ou através das vendas individuais (Majaro, 2014).

Segundo os 7 Steps (s.d.) existem sete passos fundamentais para implementar uma marca num mercado: conhecer o mercado, percebendo as suas características, hábitos, formas de comunicar, os locais, projetos mais relevantes do mercado e quais os seus principais *stakeholders*; contruir uma base de contactos e saber geri-la; ter conhecimento do produto e a visão clara da marca; adaptar a mensagem que a marca quer transmitir e o meio pelo qual quer transmitir ao seu mercado; escolher os meios de comunicação certos para implementar a estratégia de marketing associando a base de dados da marca aos meios mais eficientes; desenvolver táticas que permitam alcançar os clientes que a marca ambiciona e táticas que permitam as pessoas que ambicionam a marca, a encontrarem; e por fim a marca consegue ser bem sucedida quando consegue passar a mensagem certa para a pessoa certa, através do meio certo, no momento ideal.

Kleindl (2007) refere que a definição da estratégia de segmentação de mercado de uma marca pode ser feita de três formas distintas: encarando todos os clientes da marca como um só mercado não fazendo qualquer diferenciação, concentrando-se num mercado principal com uma estratégia forte ou, por fim, diferenciar os seus diferentes mercados e criar uma estratégia segmentada para cada um deles. O autor sugere ainda que uma segmentação pode ser feita segundo os critérios representados no Gráfico 5.



*Gráfico 5. Variáveis de Segmentação de um Mercado segundo Kleindl (2007)*

Comunicar uma marca de luxo em diferentes mercados é desafiante e traz inúmeros desafios (Fionda & Moore, 2009). Diferenciar a sua comunicação, adaptando-a ao perfil do consumidor de cada mercado é a melhor forma de conquistar o consumidor de luxo (Kapferer & Bastien, 2009-1) sendo que este procura personalização e exclusividade tanto no produto como no serviço e atendimento que obtém da marca (O’Cass and Frost 2002).

A diferenciação na comunicação pode e deve ser feita quer no atendimento direto ao cliente, quer no conteúdo criado para as redes sociais da marca, no seu website, nas campanhas de publicidade paga e orgânica, ou em qualquer outro tipo de meio utilizado pela marca para comunicar através de embaixadores da marca com o perfil certo para representar a marca e a sua essência (Kapferer & Bastien, 2009-1). Deve ainda ser tido em conta os aspetos culturais, geográficos, demográficos, de utilização

do produto e de adequação do mesmo ao mercado para onde está a ser comunicado (Kleindl, 2007).

Esta diferenciação permite alcançar consumidores fiéis uma vez que ajuda a estabelecer relações mais fortes com a marca (Atwal & Williams, 2009). Sendo uma marca de luxo caracterizada por oferecer sensações de exclusividade, privilégio e raridade (O'Cass and Frost, 2002; Dubois, 2002), o seu consumidor deve sentir que a comunicação da marca foi desenhada especialmente para ele, e por isso, apesar da massificação do luxo (Granot et al., 2013), o consumidor destas marcas não deve ser alvo de estratégias de comunicação massificada (Kapferer & Bastien, 2009-1).



### 3 MODELO CONCEPTUAL

Tendo por base as referências da revisão da literatura selecionadas e tendo em conta o contexto deste estudo de caso, o modelo conceptual, representado no Gráfico 6, é constituído por duas vertentes consideradas fundamentais: de consumidor de luxo e a adaptação cultural segundo a combinação dos modelos de Hofstede et al. (2010), do projeto GLOBE (Cornelius et al. 2005) e de Gudykunst et al. (1988).

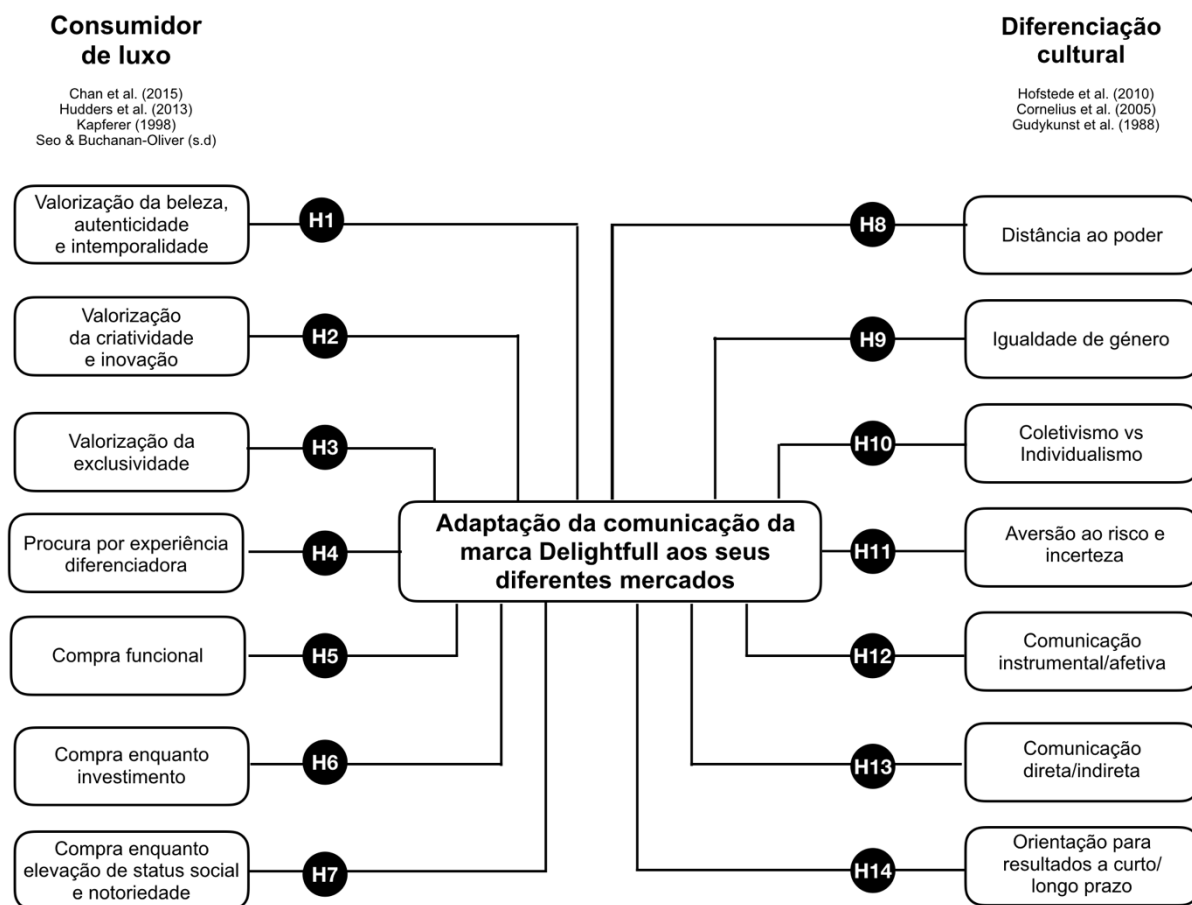


Gráfico 6. Modelo Conceptual. Elaboração própria.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo é detalhada a metodologia utilizada neste caso de estudo para que seja possível, tendo em conta o objetivo geral da investigação bem como os objetivos específicos, delinear alterações às estratégias da marca que permitam diferenciar e adaptar a comunicação da DelightFULL aos seus diferentes mercados, tornando-a mais eficaz e respondendo assim ao desafio deste relatório de estágio.

### 4.1 ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO REALIZADO

O estágio curricular que deu origem a este estudo de caso realizou-se de 10 de Setembro de 2018 a 25 de Janeiro de 2019. Na marca, as tarefas desempenhadas foram do enquadramento da área de marketing e conteúdos bem como da área comercial e vendas.

O papel desempenhado neste estágio foi o de embaixadora do mercado dos Estados Unidos da América, encarregue mais especificamente pela América Latina (mercado até então sem membros de equipa alocados em específico ao mesmo) onde tinha como responsabilidades principais a gestão de leads através da utilização do *software* de CRM e angariação de novos *leads* através de *engagement* nas redes sociais, preparação de feiras internacionais da área de atuação da marca, criação de conteúdos para as redes próprias do mercado, escrita de artigos para blogues da marca bem como a gestão de encomendas e de clientes.

### 4.2 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Devido à abrangência das tarefas desempenhadas ao longo do estágio anteriormente referidas, foi possível compreender a existência de uma falha na forma como a comunicação da marca, quer a nível de criação de conteúdos e estratégias de marketing como também a nível comercial, se diferenciava de mercado para mercado. Os objetivos de investigação deste relatório de estágio foram definidos tendo esta problemática como principal consideração.

#### 4.2.1 OBJETIVO GERAL

Ajustar as estratégias de comunicação praticadas pela DelightFULL de forma a diferenciá-las e personalizá-las de acordo com os consumidores dos vários mercados onde atua, tendo em conta as diferenças culturais de cada mercado bem como o segmento onde a marca se insere.

#### 4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as estratégias de comunicação utilizadas atualmente pelos embaixadores dos mercados da marca e criadores de conteúdo;
- Compreender que fatores permitem distinguir culturalmente os diferentes mercados da marca;
- Perceber que fatores são determinantes para a eficácia da comunicação da marca e sua adaptação às diferentes culturas dos mercados DelightFULL;

#### 4.3 METODOLOGIA E TÉCNICAS ADOTADAS

Sendo este relatório de estágio um caso de estudo, a metodologia de investigação adotada é qualitativa, uma vez que se procura analisar e compreender práticas da marca (Yin, 2005).

Segundo Serapioni (2000), a metodologia qualitativa tem como foco a análise do comportamento organizacional e humano de uma perspetiva próxima, não sendo de alguma forma controlada mas sim natural.

Para a recolha de dados primários (Real de Oliveira & Ferreira, 2014) que permitam extrair a informação necessária acerca a forma como é feita a escolha das estratégias de comunicação e de marketing da marca bem como a perceção que os colaboradores têm acerca da diferenciação feita para os diversos mercados da mesma, foi selecionada a técnica de entrevista semiestruturada bem como a observação direta ocorrida durante o período de estágio.

A mesma técnica de entrevista semiestruturada foi adotada para compreender quais os aspetos que os consumidores de luxo valorizam quando procuram uma marca de luxo.

Os dados secundários (Real de Oliveira & Ferreira, 2014), por sua vez, basearam-se em documentos internos da marca sendo estes suportado por um enquadramento obtido através da observação feita ao longo do estágio de forma a complementar a investigação bem como a análise da marca. Os dados secundários recolhidos deram origem à análise da marca que será apresentada no capítulo 6.

## **5 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS**

Para que seja possível compreender de que forma a adaptação da comunicação da marca aos seus diferentes mercados é atualmente feita e de que forma são delineadas as estratégias definidas pela equipa, recorreu-se ao método de entrevista semiestruturada a três elementos-chave da equipa DelightFULL: a manager de marketing, a manager de relações públicas e o embaixador de marca do mercado dos Estados Unidos da América.

Adicionalmente foram ainda realizadas três entrevistas semiestruturadas a consumidores de luxo de forma a compreender as suas motivações de compra, quais os aspetos que estes mais valorizam no seu contacto com uma marca de luxo e na experiência que esta proporciona.

Na preparação e elaboração das entrevistas procurou-se que os temas abordados fossem de encontro à revisão da literatura desenvolvida e aos objetivos deste relatório. Foram elaborados dois guiões distintos de entrevista: um para os colaboradores da marca e outro para os consumidores de luxo, ambos presentes nos anexos I e II. No total foram realizadas seis entrevistas com expresse acordo dos entrevistados em causa.

De forma a analisar as respostas obtidas através deste método de recolha de dados, foi elaborada uma tabela dividida pelos principais tópicos abordados em ambos os públicos entrevistados (colaboradores e consumidores), sendo que os entrevistados também foram codificados de forma a facilitar a análise das entrevistas.

## 6 ANÁLISE DA MARCA

A marca DelightFULL pertence ao grupo Covet e é uma das marcas pioneiras do grupo. Esta marca surgiu devido à dificuldade que os fundadores do grupo sentiram em encontrar iluminação que se enquadrasse no estilo da marca Boca do Lobo (a primeira marca do grupo Covet) no momento em que necessitaram de artigos de iluminação que se enquadrassem no estilo da marca e que conseguissem dar suporte e destaque aos stands de exposição da mesma. Não encontrando no mercado oferta ideal para o seu problema, os fundadores decidiram criar a segunda marca do grupo: a DelightFULL.

### 6.1 A EQUIPA DELIGHTFULL

Todas as marcas do grupo Covet dividem as suas equipas pelos *makers*, que são os responsáveis pela produção das peças e os *thinkers*, que são todos aqueles que trabalham nas equipas comerciais, de marketing, relações públicas ou de conteúdos e que garantem a comunicação e venda dos produtos de cada marca.

Os *thinkers* estão centralizados na Oficina da Marca, local onde se centraliza toda a comunicação das marcas do grupo e suas equipas correspondentes, de forma a garantir coerência de processos entre marcas.

A equipa DelightFULL caracteriza-se pelo seu dinamismo e espírito jovem, estando dividida pelo setor comercial e pelo setor de marketing, conteúdos e press. O setor comercial, encarregue pela gestão de pedidos e vendas, divide-se pelos seguintes mercados de atuação: Estados Unidos da América, Reino Unido, Alemanha, Itália, Médio Oriente e Rússia, existindo ainda equipa encarregue de tratar de pedidos feitos por clientes de países não contemplados nestes mercados específicos. Cada um destes mercados conta com embaixadores da marca, especialistas de produto e gestores de vendas.

O setor de marketing, conteúdos e press conta com um manager, gestores e especialistas de conteúdo, um manager, gestores e especialistas de marketing e um elemento responsável pelas relações com a imprensa física e online.

Para além destes elementos, a marca conta ainda com um CEO, uma COO e um diretor de vendas, como está esquematizado no Gráfico 7.

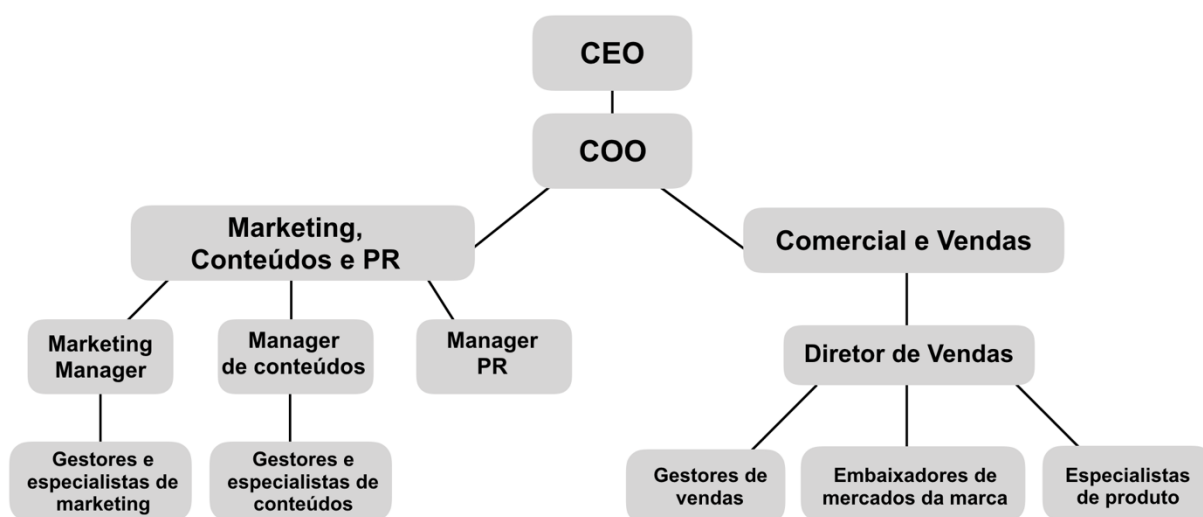


Gráfico 7. Estrutura da equipa DelightFULL. Elaboração própria.

## 6.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A marca define como missão desenhar produtos únicos que sejam a reinterpretação dos clássicos do mundo da iluminação *mid-century* recorrendo à inspiração da arte dos anos 40, 50, 60, e 70. Através da inovação de cores e materiais, a marca propõe-se a provar que o seu estilo é adequado personalizável a qualquer projeto.

Como visão a marca estabelece a oferta de uma experiência completa do mundo *mid-century* através da colocação dos seus designs em locais exclusivos e diferenciadores. Para além disso a DelightFULL pretende corresponder não só aos pedidos personalizados e com longos prazos de fabrico e entrega, mas também às necessidades dos projetos cuja limitação de prazos exige a disponibilidade quase imediata de produtos standard através da existência de stock.

Quanto aos seus valores, a DelightFULL está assente na singularidade e autenticidade, no espírito internacional, na intemporalidade dos seus designs (trazendo

reinterpretações modernas dos modelos clássicos), bem como no carisma divertido, original e personalizável das suas peças.

### 6.3 SEGMENTAÇÃO, PÚBLICO-ALVO E POSICIONAMENTO

A DelightFULL enquadra-se no segmento de luxo e o seu público-alvo abrange decoradores, designers de interiores, arquitetos, agentes de compra, lojas, fornecedores, *design lovers*, clientes finais, líderes de opinião ou até mesmo colecionadores (10 Magical Steps. s.d.).

Quando questionado se o foco da marca num estilo específico – o estilo mid-century – condiciona o potencial público da marca, o seu CEO garantiu que apesar deste foco, o estilo base da marca é apreciado internacionalmente e o seu foco na personalização permite que as coleções da marca se adaptem a qualquer pessoa (DelightFULL Brand Interview, s.d.).

Quanto ao seu posicionamento, a marca identifica-se como uma marca exclusiva de iluminação de luxo que renova de forma moderna e única os ícones clássicos (10 Magical Steps, s.d.).

### 6.4 MARKETING-MIX

Para uma melhor compreensão do funcionamento da marca e da forma como esta está estruturada, é relevante analisar os 4 P's do marketing-mix da DelightFULL.

#### 6.4.1 PRODUTO

A nível de produto a oferta da DelightFULL divide-se atualmente em duas coleções: a coleção Heritage e a coleção Graphic.

A coleção *Heritage* é a primeira e a principal coleção da marca, caracterizando-se pela sua inspiração na música e artistas jazz da era *mid-century* combinando um estilo clássico com características modernas e atuais. Os principais materiais utilizados nos produtos desta coleção são o alumínio e o latão e esta tem os seus produtos divididos em quatro categorias: iluminação de mesa, chão, parede e de suspensão.





Figura 1. Coleção Heritage. Fonte: Pinterest DelightFULL

Já a coleção *Graphic* é inspirada na extravagante e carismática cidade de Las Vegas e os seus tons vibrantes. Esta coleção caracteriza-se pelos designs criativos com foco em cores néon e em diferentes tipos de letra que permitem uma conjugação original de lâmpadas que estão aptas para decorar tanto cenários interiores como exteriores.



Figura 2. Coleção Graphic. Fonte: Pinterest DelightFULL

#### 6.4.2 PREÇO

Devido à abrangência e dimensão da oferta de produtos os preços das coleções têm uma grande variação. No caso da coleção *Heritage* os preços começam nos 320€ e vão

até aos 28750€. Já na coleção *Graphic* o intervalo de preços praticados vai dos 1970€ aos 3170€. As variações de preços dependem da dimensão do produto em causa, os materiais implícitos e a mão-de-obra necessária para a produção do mesmo. Existe no entanto uma diferenciação de preços entre os diferentes mercados, sendo a diferença mais notória entre a Europa e Estados Unidos da América.

Em relação a reduções de preços estas podem acontecer em datas específicas como por exemplo a *Black Friday* ou então em campanhas pontuais que visam o atingimento de objetivos de vendas da marca. Para além desses momentos, os clientes podem encontrar ao longo de todo o ano produtos com desconto na loja online da marca onde são vendidos exemplares com pequenos defeitos.

A marca pratica também uma política de preços diferenciada entre B2B e B2C. Consoante o valor da compra, um cliente final pode usufruir de um desconto de 10% sendo que um designer, arquiteto, loja, agente, showroom ou parceiros podem usufruir de descontos até 40%. No entanto o desconto aplicado a cada venda é avaliado individualmente, podendo ainda o transporte dos produtos ser oferecido, dependendo da dimensão da compra.

#### 6.4.3 COMUNICAÇÃO DA MARCA

A comunicação da marca é feita maioritariamente via canais online, sendo também utilizados alguns canais offline específicos. Tendo em consideração a estrutura da organização da equipa da DelightFULL já referida anteriormente, a análise da comunicação da marca pode ser feita através de dois núcleos distintos porém complementares: as estratégias de marketing, relações públicas e conteúdos e as estratégias comerciais e da equipa de vendas.

##### 6.4.3.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING, RELAÇÕES PÚBLICAS E CONTEÚDOS

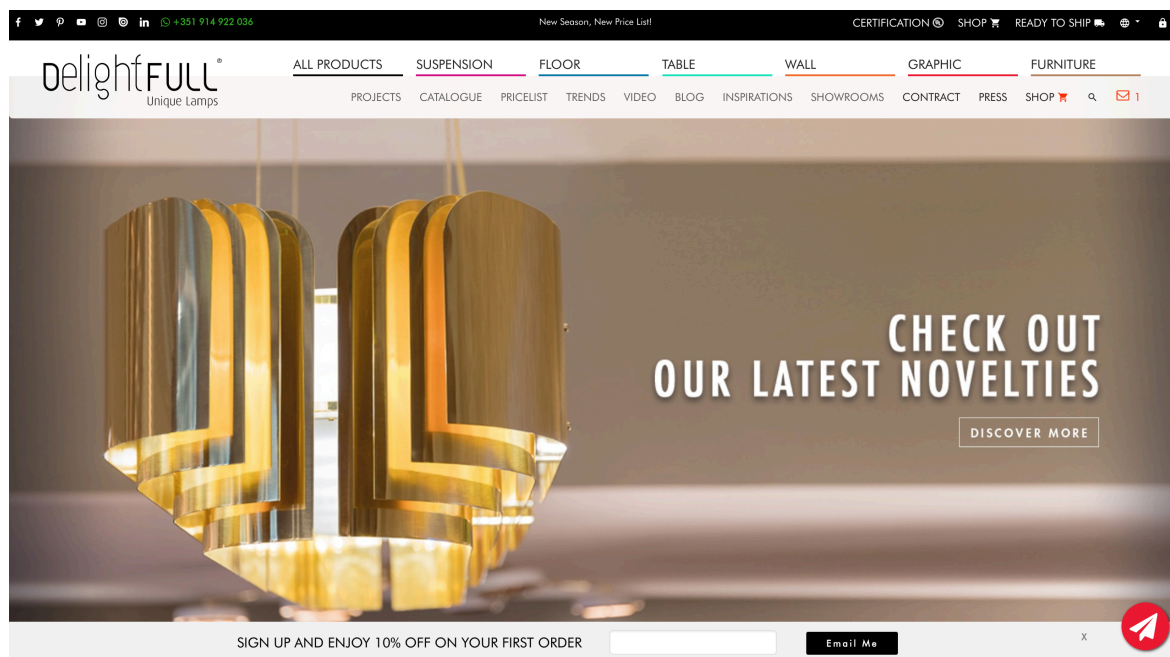
Relativamente às estratégias de comunicação utilizadas pela equipa de marketing, relações públicas e conteúdos, todas tem como base principal o website DelightFULL, sendo que o objetivo de todas as estratégias delineadas é o de reencaminhar os

utilizadores o mesmo através de estratégias de SEO que garantem resultados orgânicos à marca.

No início do estágio realizado o website da marca estava apenas disponível em inglês, no entanto ao longo do estágio foram sendo disponibilizadas novos idiomas como o francês, russo, alemão, e italiano.

O website da DelightFULL divide-se por separadores que abrangem a loja online, os projetos nacionais e internacionais onde a marca tem os seus produtos representados, o seu catálogo de produtos dividido por categorias de produto (suspensão, chão, mesa e parede) e com as duas coleções da marca, a possibilidade de pedir a lista de preços, as tendências atuais, o separador inspirações que reencaminha para o blog de inspirações da marca, as informações detalhadas de cada showroom da marca, um separador dedicado aos projetos *contract* (que são projetos com necessidade de um grande número de peças e por isso com condições especiais) bem como um separador dedicado à imprensa.

Para além disso o website da marca possui um chat online onde os clientes conseguem colocar questões que são diretamente respondidas por um elemento da equipa da marca.



*Figura 3. Home Page do Website DelightFULL. Fonte: Delightfull.com*

Para além do website, a marca aposta em blogs tendo dois com assinatura própria (o blog DelightFULL e o blog Inspirations) que se focam no mundo da marca e nos seus produtos e seis (blog Vintage Industrial Style, blog Contemporary Lighting, blog Lighting Stores, blog Modern Floor Lamps, blog Home Design Ideas e o blog Dinning Room Lighting) que, apesar de serem da marca e geridos pela mesma, não são identificados publicamente como tal e por isso falam de temas gerais do setor, incluindo de forma subtil os produtos e notícias da marca nos seus artigos.

Ao nível das redes sociais a DelightFULL foca as suas estratégias no Instagram, Facebook, LinkedIn, Pinterest e Youtube. Porém, ainda que sem registo de atividade relevante, também está presente no Vimeo, Behance, Issuu e Google+.

Relativamente ao Instagram a marca definiu como estratégia a criação de uma conta geral da marca e uma conta por cada um dos seus principais mercados (Reino Unido, França, Itália, Estados Unidos da América, Médio Oriente, Rússia). Existe ainda um Instagram dedicado à imprensa geral da marca. Durante o estágio, e uma vez que era um mercado não explorado e até então agregado aos Estados Unidos da América, foi criado o também a conta de Instagram para o mercado da América Latina.

Os conteúdos publicados nas contas dos diversos mercados seguem normalmente a linha da conta geral, cujos conteúdos são planeados pela equipa de marketing e de conteúdos semanalmente e posteriormente transmitida aos embaixadores de cada mercado. Os temas a comunicar semanalmente são geralmente transversais a todos os mercados sendo os conteúdos bastante similares, alternando apenas a sequência de publicação dos mesmos e respetivas legendas que podem, ou não, estar escritas no idioma do mercado em causa.

Para além disso a conta geral comunica todas as presenças da marca em eventos e projetos internacionais sendo que a conta de cada mercado foca apenas nos eventos realizados nesse mesmo mercado.

O Instagram é também utilizado pela equipa comercial para *engagement* via mensagem direta para *stakeholders* identificados na rede.

Relativamente ao Facebook, este é utilizado essencialmente para contacto direto com possíveis *stakeholders* e exploração de grupos do setor sendo que, paralelamente à página geral da marca cuja comunicação está em linha de conteúdos com os temas semanais definidos para o Instagram, existem contas específicas em nome de embaixadores de mercado que também são responsáveis pela partilha de eventos, novidades e produtos da marca, seguindo sempre indicações e materiais transmitidos pela equipa de marketing e de conteúdos.

Relativamente ao LinkedIn este tem o foco principal de angariação de novos *leads* para a marca através de envio de pedidos de conexão a possíveis stakeholders que são procurados recorrendo à ferramenta *Sales Navigator* do LinkedIn Premium. Atualmente as contas com que se efetuam estes contactos estão em nome do CEO da marca e de elementos da equipa de marketing.

O contacto é efetuado com mensagens pré-definidas pela equipa de marketing e conteúdos e utilizadas de forma massificada pela equipa comercial. Cada embaixador de cada mercado dedica diariamente horas específicas do seu horário ao *engagement* via LinkedIn e estabelece contacto utilizando uma das duas contas anteriormente referidas.

A marca aposta ainda no Pinterest, tendo uma conta com diversos *boards* temáticos de acordo com o setor que são atualizados diariamente com novos conteúdos sendo que estes podem incluir produtos da marca ou cenários de inspiração. Nesta estratégias existem boards direcionados a mercados específicos.

A DelightFULL também marca presença no Youtube com canal próprio, não sendo a publicação de vídeos regular. No entanto, sempre que existe uma feira, evento ou celebração, são comunicados conteúdos através do canal.

Outra estratégia também utilizada pela marca é o envio regular de *newsletters* com novidades, eventos e campanhas para potenciais clientes e parceiros bem como para aqueles que já são clientes e parceiros da marca.

Esta é uma estratégia com algumas fragilidades uma vez que qualquer pessoa que forneça o seu contacto a fim de receber uma informação específica da marca como catálogo ou lista de preços, passa a pertencer à lista de destinatários de todas as comunicações deste tipo, sendo este envio muitas vezes excessivo e pouco apreciado. Ao longo do estágio foi possível presenciar a receção de vários pedidos e reclamações de pessoas que desejavam ver os seus contactos fora da lista referida. Este acontecimento deve-se também às política de *cross-selling* que irei detalhar posteriormente.

Em relação aos *press kits* estes são também enviados regularmente para a imprensa que a manager de relações públicas considere relevante no momento, tendo em conta a pertinência e objetivos da marca. O departamento de relações públicas tem como estratégia principal, para além do envio de press kits, a presença em plataformas como o Press Loft e a Cision que permitem o contacto e disponibilização constante de conteúdos relevantes e atuais para os media a nível nacional e internacional.

#### 6.4.3.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO COMERCIAIS

Todas as estratégias de comunicação da marca alinham a equipa comercial com a restante equipa e, apesar de já terem sido referidas anteriormente várias estratégias que envolvem também a equipa comercial, as estratégias seguintes são essencialmente da responsabilidade dos elementos da mesma.

A equipa comercial, para além de ser responsável pela angariação de novos *leads*, é responsável por dar resposta e seguimento a todos os *leads* que são inseridos e que são recebidos diariamente de forma espontânea no *SalesForce* (o *software* de CRM utilizado por todo o grupo Covet). Cada embaixador da marca tem a responsabilidade de consultar regularmente o software referido e deve dar seguimento aos leads que foram recebidos provenientes do seu mercado respetivo, preferencialmente em menos de uma hora.

A estratégia para o seguimento deve ser preferencialmente via contacto telefónico. O pitch utilizado neste contacto é alinhado entre todos os elementos dos vários

mercados, sendo que a abordagem deve ser feita preferencialmente no idioma do mercado-alvo, fator que nem sempre se verifica.

Outra estratégia também utilizada é o email marketing na qual estão pré-definidos emails padrão a enviar, os quais toda a equipa deve seguir sem qualquer diferenciação de conteúdo podendo existir apenas quando possível a tradução para o idioma do mercado em questão.

O seguimento de um pedido de informação (de preço ou catálogo por exemplo) divide-se em quatro emails: o primeiro contacto feito no dia do pedido (até uma hora depois de este ter sido feito), um primeiro *follow* três dias depois, um segundo *follow* quinze dias depois e um último *follow* dois meses depois. Após estes contactos, caso não exista resposta por parte do contacto que pediu a informação, este lead é considerado não-qualificado e o contacto via telefone ou email é terminado.

Esta estratégia, juntamente com a estratégia de *cross-selling* do grupo, torna a comunicação da marca muitas vezes pouco apreciada e até reportada pelos potenciais clientes como abusiva.

O *cross-selling* é uma estratégia adotada pela DelightFULL e que é transversal a todo o grupo Covet e às suas marcas. Esta é uma estratégia que define que após duas horas de um lead ter surgido numa das suas marcas, tenha ou não já sido respondido pela marca e respetivo embaixador de mercado, as outras marcas do grupo podem entrar em contacto com o mesmo de forma a apresentar mais uma marca e solução do grupo, de forma a complementar o seu interesse inicial e possível compra com outros produtos do grupo.

Tendo por base a experiência obtida ao longo do estágio, esta é uma prática que se torna abusiva e que causa desagrado, gerando queixas e afastando potenciais clientes devido à agressividade como a comunicação se desencadeia.

Geralmente o público-alvo não tem noção que a marca pela qual se interessou pertence ao grupo Covet nem que este dispõe de outras marcas associadas. Quando recebem vários emails e chamadas de marcas das quais nunca ouviram como consequência de



um pedido de informação específica a uma das marcas do grupo, consideram que a sua privacidade está a ser violada.

Outra vertente explorada pela marca e muito valorizada pelo grupo Covet em geral é uma estratégia offline da organização de missões. As equipas de cada mercado têm a liberdade de propor um roteiro pertinente que permita a visita presencial a clientes internacionais de forma a incentivar novos negócios ou ajudar a conclusão de negócios em desenvolvimento.

A organização de uma missão implica o agendamento prévio, via contacto telefónico ou email, de reuniões com os *stakeholders* com os quais a equipa considera pertinente reunir. Cada missão deve ser justificada pela equipa envolvida através da apresentação de objetivos e resultados concretos que são concretizáveis através da mesma.

Ainda na vertente offline é também importante destacar a estratégia de presença em feiras e eventos do setor. A DelightFULL expõe regularmente nas maiores feiras e eventos internacionais, estando a sua equipa comercial presente no local para contacto direto com os visitantes e esclarecimento de dúvidas sobre os produtos e a marca em geral.

Tendo em conta a localização da feira ou evento a comunicar, os elementos da equipa do mercado correspondente devem convidar previamente os clientes da marca do seu mercado bem como potenciais clientes a conhecer as novidades DelightFULL e a ver os produtos e os seus materiais pessoalmente.

Em qualquer feira ou evento a marca disponibiliza ainda um elemento da equipa de marketing, conteúdos ou relações públicas para fazer simultaneamente a cobertura online do evento enquanto embaixador virtual. Este fica encarregue de gerir questões que surjam sobre o evento, registar os leads provenientes do mesmo no software de CRM e encaminhar pedidos e contactos para os respetivos embaixadores de mercado. Para além disso é também feita a cobertura do mesmo nas redes sociais da marca.

Para além de todas estas estratégias o grupo Covet está ainda empenhado na expansão dos seus showrooms internacionais denominados Covet House, que incluem produtos



de todas as marcas do grupo inclusive produtos DelightFULL. Atualmente existem showrooms em Milão, Nova Iorque, Paris, Londres e Porto sendo que estes são uma grande ajuda para fechar vendas cujos clientes sentem necessidade de ter um contacto pessoal com o produto antes de efetuar a compra.

#### 6.4.3.3 QUADRO RESUMO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DA MARCA

No gráfico 8 é apresentado um resumo das estratégias de comunicação acima referidas, tanto da equipa comercial como da equipa de marketing, conteúdos e relações públicas. Neste gráfico é ainda referido quais das estratégias são push, ou seja são estratégias em que existe a marca vai ter com o potencial cliente ou pull, quando a marca cria estratégias que fazem com que o potencial cliente vá até à mesma, online ou offline e que tipo de personalização aos mercados estas envolvem.

<b>Estratégia</b>	<b>Equipa Responsável</b>	<b>Push/Pull</b>	<b>Online/Offline</b>	<b>Personalização aos mercados</b>
<b>Website</b>	Marketing e Conteúdos	Pull	Online	- Disponível em vários idiomas
<b>Blogs</b>	Marketing e Conteúdos	Pull	Online	- Artigos pontuais direcionados a projetos ou temas de mercados específicos;
<b>Instagram</b>	Marketing e Conteúdos/Comercial	Push/Pull	Online	- Instagram por cada um dos mercados principais; - Em apenas alguns a comunicação é feita no idioma do mesmo; - Partilha de conteúdo nas diferentes contas de mercados acerca de

				eventos a realizar de acordo com a localização do evento;
<b>Facebook</b>	Marketing e Conteúdos/Comercial	Push/Pull	Online	- Contas em nome de embaixadores de mercados específicos; - Apenas em alguns casos comunicação é feita no idioma do mercado em questão;
<b>Linkedin</b>	Marketing e Conteúdos/Comercial	Push	Online	- Apenas em alguns casos comunicação direta por mensagem privada é feita no idioma do mercado em questão;
<b>Pinterest</b>	Marketing e Conteúdos	Pull	Online	- Alguns boards são direcionados para mercados específicos com designs e inspirações de acordo com as tendências de cada mercado;
<b>Youtube</b>	Marketing e Conteúdos	Pull	Online	N/A
<b>Newsletter</b>	Marketing e Conteúdos	Push	Online	- Newsletters ocasionais podem ser direcionadas para mercados específicos quando necessário para atingir objetivos específicos;
<b>Press Kits</b>	Relações Públicas	Push	Online	N/A
<b>Contacto Telefónico</b>	Comercial	Push	Online	- Apenas em alguns casos o contacto é feito no idioma do

				mercado com que se está a contactar;
<b>Email Marketing</b>	Comercial	Push	Online	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apenas em alguns casos os emails são escritos no idioma do mercado com que se está a contactar;</li> <li>- Caso o envio de lista de preços esteja implícito, este pode ir de acordo com a moeda do mercado (Diferenciação entre Europa e EUA);</li> </ul>
<b>Cross Selling</b>	Comercial	Push	Online	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apenas em alguns casos o contacto é feito no idioma do mercado com que se está a contactar;</li> </ul>
<b>Missões</b>	Comercial	Push	Offline	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando possível o contacto prévio e nas reuniões é feito no idioma do mercado que se está a contactar;</li> </ul>
<b>Feiras e Eventos</b>	Comercial	Push	Offline/Online	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando possível o convite e o contacto direto no local é feito no idioma do mercado que se está a contactar;</li> </ul>
<b>Showrooms</b>	Comercial	Pull	Offline	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A comunicação com os visitantes é feita no idioma do mercado em que o showroom está inserido;</li> </ul>

Gráfico 8. Quadro-resumo das estratégias de comunicação atuais da marca DelightFULL. Fonte: Elaboração Própria

#### 6.4.4 Distribuição

A DelightFULL envia os seus produtos para todo o mundo e tem atualmente o objetivo de reduzir o tempo de entrega das suas peças. Porém, uma vez que estas são produzidas de forma manual e sendo o processo detalhado e minucioso, o tempo estimado de produção é de aproximadamente oito semanas.

Já o tempo de produção das peças personalizadas depende das características de cada pedido. A qualquer encomenda acresce ainda ao tempo de produção o tempo de entrega que varia consoante o destino.

A marca está no entanto a criar a possibilidade de expedição em 48 horas através da criação de stock das suas peças mais vendidas. Desta forma a DelightFULL torna-se capaz de responder às necessidades de projetos cujos prazos sejam limitados e que tenham precisem dos produtos num menor espaço de tempo.

Apesar da maior parte das vendas ocorrer via contacto direto por email ou telefone com membros da equipa comercial ou através da loja online, a DelightFULL já está também presente em alguns pontos físicos de venda parceiros ou showrooms localizados internacionalmente.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Tendo em consideração a revisão da literatura elaborada neste relatório e após realização das entrevistas semiestruturadas a colaboradores DelightFULL e a consumidores de luxo bem como a análise da marca cuja realização foi possibilitada através da técnica de observação direta ao longo do estágio curricular em causa, é essencial fazer a análise destes dados possibilitando desta forma a que este relatório se torne contributivo para o tema e objetivos do mesmo.

### 7.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS COLABORADORES DELIGHTFULL

Relativamente às entrevistas a colaboradores da DelightFULL podemos verificar no gráfico 9 que as questões colocadas eram direcionadas a temas específicos em estudo neste relatório.

TEMA	PERGUNTAS	Código da Questão
<b>Marca de Luxo</b>	“A DelightFULL caracteriza-se por ser uma marca do setor de luxo. Que aspetos fundamentais considera que a definem como tal?”	<b>Q1</b>
<b>Consumidor de Luxo</b>	“Tendo em conta a sua experiência na marca, quais considera serem os aspetos da marca e da sua envolvência mais valorizados pelos seus consumidores?”	<b>Q2</b>
	“O que procura o consumidor quando procura a DelightFULL?”	<b>Q3</b>
	“Se tivesse de descrever o consumidor DelightFULL numa palavra, qual seria? Porquê?”	<b>Q4</b>

	“Se tivesse de classificar a motivação de compra da maioria dos consumidores DelightFULL esta seria: uma compra funcional, um investimento ou uma questão de elevação de status social e notoriedade? Porquê?”	<b>Q5</b>
<b>Experiência do consumidor</b>	“Em que é que se baseia a experiência que a DelightFULL procura proporcionar aos consumidores?”	<b>Q6</b>
<b>Comunicação da marca</b>	“De que forma é que as estratégias de marketing e de comunicação da marca têm acompanhado o crescimento da mesma?”	<b>Q7</b>
	“Nas redes sociais a DelightFULL atua através de um Instagram por mercado. De que forma são definidos e diferenciados os conteúdos publicados nas diferentes contas?”	<b>Q8</b>
	“Tendo em conta a estrutura da equipa da marca, de que forma é que a equipa de vendas alinha as suas estratégias de contacto com o cliente com a equipa de marketing e conteúdos?”	<b>Q9</b>
	“Quando um elemento da equipa de marketing desenvolve conteúdos para um mercado, que fatores de adaptação de linguagem ou de	<b>Q10</b>

	<p>estratégia são tidos em conta? De que forma são selecionados esses fatores?”</p> <p>“De que forma é gerida a necessidade de manter a coerência da mensagem e valores da marca a nível internacional tendo em conta a crescente necessidade e procura pela personalização quer dos produtos como das estratégias de comunicação por parte do consumidor?”</p>	<p><b>Q11</b></p>
<b>Adaptação Cultural</b>	<p>“A DelightFULL tem atualmente uma presença internacional. De que forma é que a estratégia de comunicação da marca se adapta a cada um dos seus mercados?”</p> <p>“Considera importante existir esta adaptação? Porquê?”</p> <p>“Quando a DelightFULL entra ou eleva a sua relevância num mercado específico, é feito algum tipo de análise à cultura desse mesmo mercado? Se sim, que aspetos dessa cultura são tidos em consideração?”</p> <p>“Quais considera serem os fatores culturais de cada mercado determinantes para o sucesso ou insucesso da comunicação de uma marca de luxo?”</p>	<p><b>Q12</b></p> <p><b>Q13</b></p> <p><b>Q14</b></p> <p><b>Q15</b></p>

	“Que aspetos ainda não são considerados na definição das estratégias de comunicação para os mercados DelightFULL e que acredita serem relevantes para ponderar futuramente?”	<b>Q16</b>
--	--	------------

*Gráfico 9. Codificação e divisão das questões das entrevistas realizadas a colaboradores DelightFULL por temas de estudo. Fonte: Elaboração Própria*

De forma a facilitar a indicação dos colaboradores entrevistados foi também utilizada a codificação presente no gráfico 10.

<b>Entrevistado</b>	<b>Código</b>
Manager de Marketing	<b>E1 (Entrevistado 1)</b>
Manager de Relações Públicas	<b>E2 (Entrevistado 2)</b>
Embaixador de Marca dos Estados Unidos da América	<b>E3 (Entrevistado 3)</b>

*Gráfico 10. Codificação dos colaboradores DelightFULL entrevistados. Fonte: Elaboração Própria*

Iniciando a análise dos dados recolhidos pelo tema “Marca de Luxo”, verificou-se que os principais aspetos referenciados em resposta à Q1 (que aborda os aspetos que os entrevistados consideram que definem a marca como uma marca de luxo) foram a qualidade dos produtos, dos seus materiais e técnica manual da sua confeção, a possibilidade de personalização dos produtos e consequente exclusividade dos mesmos.



**E1:** “*Craftsmanship*, customização e adaptação às necessidades do cliente, *handmade* (o que faz com que todas as peças sejam exclusivas, já que nenhuma é igual às outras), acompanhamento personalizado das encomendas, elevada qualidade dos produtos, preços.”

**E2:** “O primeiro aspeto a destacar é claramente o facto de todos os candeeiros DelightFULL serem feitos à mão de acordo com o *high-quality craftsmanship*. Todos os detalhes são importantes. Segundo aspeto a considerar é o facto de ser uma marca com inspiração jazz em cantores como Diana Krall, Coltrane, Dave Brubeck, entre outros.”

**E3:** “As peças são feitas a mão pelos melhores artesãos portugueses. Os materiais usados são da melhor qualidade.”

Em relação à temática do consumidor de luxo, os entrevistados reforçaram, na questão 2 (Q2), que os consumidores valorizam essencialmente a personalização do serviço, a história das peças da marca e o seu estilo e design diferenciador. Quando questionados acerca do que procura um consumidor que procura a DelightFULL (Q3) os aspetos salientados focaram-se na exclusividade dos produtos e na qualidade do serviço. Descrevendo o consumidor DelightFULL apenas numa palavra (Q4) as respostas concentraram-se no consumidor inovador e sem medo de arriscar. Quando questionados se a compra DelightFULL era uma compra funcional, um investimento ou uma questão de elevação de status social e notoriedade (Q5), duas respostas (E1 e E3) focaram-se na elevação de status social justificado pelo carácter expressivo e distinto das peças sendo que o E2 acredita que é um investimento graças à justificação do seu preço com a qualidade da compra.

Abordando a temática da experiência do consumidor na Q6, todos os entrevistados concordaram que esta se foca em passar o espírito musical, inovador e irreverente associado a pessoas bem sucedidas.

Quando questionados acerca da comunicação da marca e as estratégias da mesma ao longo de todas as questões (Q7, Q8, Q9, Q10 e Q11) houve um foco no facto de o website, algumas newsletters, alguns artigos de blogs e redes sociais começarem agora a ser traduzidas em diferentes idiomas. Para além disso são também salientadas preocupações com a adaptação estética dos designs ao gosto de cada cultura.

#### Exemplo Q10

**E1**- “É importante ter todos os conteúdos traduzidos na língua do mercado e ter sempre respeito pela cultura e pelos “gostos” do mercado. Por exemplo, a Alemanha privilegia o estilo escandinavo, pelo que devemos procurar o uso de imagens e de candeeiros que se insiram nesse estilo. Pelo contrário, na Rússia, os candeeiros dourados e de maior dimensão são os preferidos. Para o mercado Middle East, devido à desvalorização da mulher, procuramos sempre que sejam homens a assumir a parte comercial do mercado e evitamos ao máximo que apareçam mulheres ocidentais nas redes sociais desta região, para que não haja choque cultural.”

**E2** - “Por exemplo, nós temos um blog que está dividido por 5 idiomas, português, francês, espanhol, russo e alemão. Na nossa equipa temos uma pessoa que escreve para cada uma destas categorias e reenvia para o embaixador de mercado que por sua vez envia aos seus clientes, caso seja um projeto dos mesmos. Quando falamos de newsletters muitas são traduzidas para francês e russo. Temos sempre pessoas dispostas e disponíveis para traduzir o nosso trabalho e comunicar.”

**E3** - “As publicações nas redes sociais e blogs são agora feitas na linguagem desse mercado.”

Quando questionados acerca do alinhamento de estratégias entre as equipas de marketing, conteúdos e relações públicas com a equipa comercial (Q9), existiu concordância em identificar a necessidade de uma coordenação total porém foi admitido que este alinhamento ainda não acontece da melhor forma apesar de estar em evolução.

Quando questionados acerca da temática da adaptação cultural, os três entrevistados reconhecem que é importante existir uma adaptação profunda aos mercados onde a marca está presente de forma a impactar de forma diferenciada os consumidores.

**Exemplo Q14**

**E1** - “É muito importante fazer análise SWAT de cada mercado novo onde intervimos, algo que não acontece até porque muitas vezes isso teria de implicar ir ao terreno para conhecermos de forma mais fiel a cultura, costumes, as pessoas e os estilos de decoração daquele país.”

**E2** - “Todos os mercados têm potencial se soubermos tirar o máximo proveito deles. Um aspeto importante é o poder monetário, sendo uma marca de luxo tem que ter em conta este fator.”

**E3** - “Deve ser tido em conta o tipo de arquitetura, a preferência de design interior, as tradições do mercado.”

No entanto as respostas indicaram também que a adaptação da comunicação tem em consideração aspetos como os produtos mais vendidos em cada mercado ou as suas preferências em termos de design definindo através destes fatores os conteúdos a comunicar. Porém o pensamento nas estratégias de comunicação que melhor resultam de acordo com as características dos mercados em si ainda não é realizado da melhor forma.

## 7.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS CONSUMIDORES DE LUXO

À semelhança do guião realizado para as entrevistas aos colaboradores da marca, também o guião para as entrevistas aos consumidores de luxo seguiram os temas específicos em estudo.

TEMA	PERGUNTAS	CÓDIGO DA QUESTÃO
<b>MARCA DE LUXO</b>	“Quais considera serem as principais vantagens de uma marca de luxo face a marcas de outros segmentos? “	<b>Q1</b>
<b>PRODUTO DE LUXO</b>	“Que aspetos considera que diferenciam um artigo de luxo de um artigo de outro segmento?”	<b>Q2</b>
<b>MOTIVAÇÃO DE COMPRA</b>	“Sendo um consumidor de produtos de luxo, que fatores o motivam a escolher uma marca de luxo em específico? “	<b>Q3</b>
	“Compra artigos de luxo de forma regular ou pontual?”	<b>Q4</b>
	“Quando adquire um produto de luxo esta compra é feita, na maior parte das vezes, via online ou via lojas físicas? Porquê?”	<b>Q5</b>
	“Regra geral, quando tenciona comprar um produto de luxo específico, de que forma é que toma conhecimento da existência do mesmo e das suas características? (revistas do setor, visita a loja física, redes sociais)”	<b>Q6</b>
<b>ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO</b>	“Considera importante uma marca de luxo estar presente via Online? Porquê? “	<b>Q7</b>
	“Que aspetos considera fundamentais uma marca de luxo ter em conta quando comunica com os seus consumidores?”	<b>Q8</b>

<b>EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR</b>	“(Se Online) Quando efetua uma compra de luxo via online, que aspetos do serviço que lhe é prestado considera diferenciadores face a marcas de outros segmentos?”	<b>Q9</b>
	“(Se físico) Quando efetua uma compra de luxo em loja, que aspetos do serviço que lhe é prestado considera diferenciadores face ao serviço que receberia em lojas de marcas de outros segmentos?”	<b>Q10</b>
	“Considera que, quando compra um produto de uma marca de luxo, lhe é proporcionada uma experiência de marca diferenciadora? Se sim, de que forma? “	<b>Q11</b>

Gráfico 11. Codificação e divisão das questões das entrevistas realizadas a consumidores de luxo por temas de estudo.  
Fonte: Elaboração Própria

Facilitando a indicação dos consumidores de luxo entrevistados foi também utilizada a codificação dos mesmos, presente no gráfico 12.

<b>Entrevistado</b>	<b>Código</b>
Consumidor 1	<b>E4 (Entrevistado 4)</b>
Consumidor 2	<b>E5 (Entrevistado 5)</b>
Consumidor 3	<b>E6 (Entrevistado 6)</b>

Gráfico 12. Codificação dos consumidores de luxo entrevistados. Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao tema da marca de luxo, os fatores que os entrevistados identificaram como fatores determinantes para que escolham uma marca de luxo face a outra de outros segmentos (Q1), exclusividade dos produtos (E6), o status associado à marca (E5) bem como a história e a intemporalidade da marca (E5).

Focando na temática do produto de luxo os consumidores entrevistados reforçam como principais vantagens deste tipo de produtos face a produtos de outros segmentos (Q2) a exclusividade, a qualidade dos produtos e do serviço associado à compra do mesmo bem como o elevado grau de personalização e o status que dele advém.

#### Exemplo Q2

**E4** - “O facto de serem peças pouco vistas e geralmente mais limitadas nas suas edições. Para além disso uma peça de luxo têm uma história que faz com que esta nunca fique ultrapassada pelo tempo.”

**E5** - “A qualidade do produto e do atendimento recebido, a exclusividade da marca sendo que o status de utilizar produtos dessa mesma marca passam um estilo de vida específico e ambicionado.”

**E6** - “Na minha opinião destaco o sentimento de pertença a um estilo de vida específico, a qualidade dos produtos e sua exclusividade e a possibilidade de personalizar os produtos tendo em conta a atenção ao detalhe.

Considerando as respostas dos três consumidores entrevistados à Q4, dois deles (E5 e E6) fazem compras de luxo de forma regular sendo que o outro faz este tipo de compras de forma pontual (E4). As suas motivações apontadas que levam à compra de uma marca de luxo em específico (Q3) prendem-se unanimemente com aspetos como a identificação com o estilo e design da marca bem como com a sua história e os valores defendidos.

Questionados se maioritariamente as suas compras de luxo eram feitas via online ou através de meios físicos (Q5), não se verificou uma concordância nas respostas obtidas sendo que o E4 afirmou regra geral as suas compras de luxo são feitas via meios físicos

admitindo porém que já experimentou comprar produtos de luxo via online e que este é um meio que adota cada vez mais. Já o E5 respondeu que este tipo de compras é feito sempre de forma física devido ao valor envolvido na compra e à necessidade de conhecer o produto pessoalmente antes de o adquirir. Por fim o E6 reforçou que maioritariamente as suas compras são realizadas através de meios físicos, no entanto reconhece a importância dos meios digitais para a consulta dos produtos, sendo estes fundamentais para conhecer os produtos e para a sua tomada de decisão de compra.

Seguindo a questão do meio em que é tomado o conhecimento dos produtos de luxo (Q6), as revistas são um meio transversal a todas as respostas dos entrevistados, sendo as redes sociais um meio com crescente importância e as lojas físicas e respetivas montras não de forma tão expressiva mas ainda com alguma relevância.

#### Exemplo Q6

**E4** - “Se há algum tempo atrás este conhecimento era totalmente tido através de revistas, agora o fator principal são as redes sociais. Claro que as montras das lojas também tem algum impacto, no entanto tendo em conta a minha localidade de residência estas acabam por não ter uma expressão significativa nas compras que faço uma vez que não tenho acesso às mesmas de forma regular.”

**E5** - “Consulto diariamente revistas que inspiram as compras que faço porém as visitas pontuais às lojas também são muitas vezes determinantes para a compra devido ao impacto direto do produto.

**E6** - “Maioritariamente através de blogs, das redes sociais e revistas inspiracionais.”

Relativamente à temática abordada acerca das estratégias de comunicação mais especificamente em relação à presença das marcas de luxo nos meios online (Q7), todos os entrevistados compreendem a presença online das marcas de luxo como um fator essencial e de crescente importância para a sua comunicação, tendo em conta a mudança do público atual das marcas de luxo e dos seus hábitos de consumo. Foram

mencionadas as redes sociais (E4, E5, E6), as lojas online (E5), os websites (E6) bem como a imprensa online (E6).

**Exemplo Q7**

**E4** - “Atualmente considero essencial. As redes sociais são o novo catálogo. Se uma marca não estiver nas redes sociais pode facilmente ficar esquecida.”

**E5** - “Acredito que é de crescente importância uma vez que o público das marcas de luxo é cada vez mais jovem e está bastante presente nas redes sociais, sendo um foco também as lojas online.”

**E6** - “Sim, como afirmei é através das redes sociais e dos sites das marcas que tomo conhecimento dos produtos existente e são estes meios que ajudam a formar a minha decisão de compra. Para além disso a presença na imprensa online também tem um grande impacto no meu dia-a-dia.”

Quando questionados acerca dos aspetos que consideram que uma marca de luxo deve ter em consideração no momento de delinear as suas estratégias de comunicação (Q8) todos os entrevistados referiram a necessidade da comunicação ser adaptada ao consumidor da marca tendo em conta as suas características e necessidades e de forma a oferecer um serviço completo e cuidado ao mesmo. Para além disso o E3 reforçou ainda a importância de diferenciar de forma criativa a forma como a marca é comunicada, conseguindo desta forma destacar-se das restantes.

Abordando a experiência do consumidor, os aspetos referidos que consideram que faz a diferença na experiência que a marca de luxo proporciona numa compra online (Q9) foram o website, a forma como os produtos chegam a casa tendo em conta a sua embalagem e personalização do envio (E4), sendo que numa compra de luxo física (Q10) os aspetos referidos como diferenciadores foram os espaços e ambientes agradáveis, de acordo com o estilo da marca e diferenciadores, o atendimento personalizado e cuidado dos colaboradores tendo estes por vezes um papel de aconselhamento considerado fundamental (E5 e E6).



Finalmente, e tendo em conta as experiências vivenciadas pelos consumidores entrevistados com marcas de luxo, quando questionados sobre se efetivamente recebiam esta experiência diferenciadora por parte das marcas de luxo (Q11), as respostas foram unânimes e os três afirmaram que sim, sendo que o E6 realçou o facto de o atendimento por parte dos colaboradores ser natural e realmente benéfico para o consumidor, não sendo sentida uma pressão comercial para forçar a concretização da compra à semelhança do que o entrevistado em causa refere acontecer noutros segmentos.

## 8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Este capítulo tem como foco explorar a resposta aos objetivos delineados para este relatório de estágio. A resposta aos mesmos foi possibilitada tendo como base a revisão da literatura desenvolvida que permitiu uma compreensão teórica de temas-chave para a problemática identificada, juntamente com os métodos de recolha de dados primários e secundários selecionados.

Quer as entrevistas a colaboradores DelightFULL e a consumidores de luxo, como a observação direta ocorrida ao longo do estágio curricular juntamente com os documentos internos disponibilizados nesse mesmo período, possibilitaram uma compreensão com maior profundidade da forma como as estratégias de comunicação da marca são delineadas e de que forma as mesmas são implementadas.

De forma a responder ao objetivo geral deste relatório, que é definir estratégias que permitam ajudar a marca a diferenciar e personalizar a sua comunicação com os consumidores dos vários mercados onde atua tendo em conta as diferenças culturais de cada mercado, é essencial responder aos objetivos específicos.

### 8.1 RESPOSTA AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA INVESTIGAÇÃO

#### 8.1.1 IDENTIFICAÇÃO DAS ATUAIS ESTRATÉGIAS DA MARCA

Tendo em conta o conteúdo extraído através da observação direta ocorrida ao longo do período de estágio curricular na marca DelightFULL onde foi possível identificar as estratégias definidas atualmente pela marca presentes no capítulo 6 bem como as estratégias mencionadas pelos três colaboradores da marca entrevistados presentes no capítulo 7, foi possível concluir quais os focos de comunicação principais e de que forma é que a marca os adapta aos seus mercados.

Passando atualmente as principais estratégias da marca pelo website, os blogs e as redes sociais, a marca limita a adaptação da sua comunicação nestes meios aos seus diferentes mercados à tradução dos conteúdos e, em alguns casos, à adaptação dos produtos partilhados consoante os mais vendidos em cada mercado.

O envio das newsletters é uma estratégia também regular e que procura ir de encontro às necessidades comerciais da marca sendo os focos principais a cobertura de novidades e eventos bem como a partilha de projetos DelightFULL de forma a promover a marca mas também incentivar o fecho de vendas que estejam a ser negociadas no momento. Neste caso, a adaptação das newsletters passa pela escolha estratégica dos conteúdos a partilhar consoante os objetivos comerciais a atingir naquele momento.

Em relação ao departamento de relações públicas, o envio regular de *press kits* foi o aspeto mais relevante identificado sendo que estes se adaptam aos objetivos comerciais e não propriamente às culturas dos mercados dos vários meios de imprensa.

As estratégias de comunicação cujo principal departamento responsável é o comercial focam-se no contacto telefónico, no email marketing e no *cross selling*. Em todas estas estratégias a única diferenciação adotada é a de adaptação de idioma em que se comunica ao idioma do mercado sempre que possível. No entanto importa salientar que todas estas três estratégias são estratégias utilizadas de forma massificada, sendo uma comunicação muitas vezes agressiva e pouco aceite pelos consumidores que se sentem invadidos e saturados pelas mesmas.

Relativamente às estratégias focadas no meio offline, as principais identificadas através da observação direta e igualmente realçadas pelos entrevistados foram as feiras e eventos do setor, a abertura crescente de showrooms bem como as missões organizadas aos mercados da marca. Todas estas estratégias têm uma boa receção por parte dos consumidores, sendo bastante apreciada a experiência *mid-century* diferenciadora e alinhada com o estilo temático da marca. Estas estratégias tem uma adaptação aos mercados ao nível do atendimento pessoal que é feito no idioma do mercado onde se localizam bem como na adaptação dos cenários estéticos do espaço físico ao estilo identificado como favorito por parte do mercado em questão.

### 8.1.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATORES QUE DISTINGUEM CULTURALMENTE OS MERCADOS

Como resposta a este objetivo específico foram analisadas inicialmente as variáveis que constam no modelo de segmentação de mercado sugerido por Kleindl (2007), sendo posteriormente analisados diferentes modelos que abordam as dimensões culturais a estudar de forma a ser possível caracterizar diferentes cultura e, por consequente, diferentes mercado.

Os modelos analisados foram o das seis dimensões culturais segundo Hofstede et al. (2010), as nove dimensões culturais segundo o projeto GLOBE (Cornelius et al., 2005) e o modelo de tipologias de comunicação de Gudykunst et al. (1988).

Após o estudo das várias dimensões destes modelos, foi feita uma sintetização daqueles que foram considerados os aspetos mais pertinentes a aplicar, tendo em conta a marca DelighFULL e a sua realidade.

Esta sintetização, parte integrante do modelo conceptual do capítulo 3 deste trabalho, abrange questões específicas que permitem distinguir culturalmente os mercados. Estas são: a distância ao poder dessa cultura, a igualdade ou a não-igualdade de género, uma orientação para coletivismo ou para individualismo, facto de ser ou não uma cultura com aversão ao risco e à incerteza, preferência dessa cultura por uma comunicação instrumental ou afetiva, preferência dessa cultura para uma comunicação direta ou indireta e por fim a orientação dessa cultura é feita tendo em conta resultados a curto ou longo prazo.

### 8.1.3 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DETERMINANTES PARA A EFICÁCIA DA ADAPTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DELIGHTFULL AOS SEUS MERCADOS

De forma a identificar quais os fatores que determinam o sucesso e a eficácia da adaptação da comunicação da marca DelightFULL aos seus mercados procurou-se, conjugando com toda a formação anteriormente analisada, compreender que aspetos os consumidores de luxo valorizavam no seu contacto com as marcas de luxo.

Nesta análise aos consumidores de luxo, através das entrevistas semiestruturadas, percebeu-se que, em concordância com aquilo que foi referido na revisão da literatura por autores como Kapferer & Bastien (2009-1), Chan et al. (2015) ou Hudders et al. (2013), os aspetos mais valorizados pelos consumidores das marca de luxo prendem-se em grande por aspetos que a marca em questão pode controlar como a história e valores que a marca comunica, a qualidade dos seus produtos e em especial foco o atendimento cuidado, personalizado e enquadrado nas necessidades de cada consumidor. O status e sentimento de pertença a um estilo de vida superior que uma peça de luxo de uma marca específica oferece ao seu comprador é também um dos fatores mais realçados pelos consumidores.

Seja nos meios físicos ou online, os consumidores referiram que a atenção ao detalhe é um fator diferenciador para além do serviço ao cliente que deve ser cuidado e diferenciado, funcionando regularmente como um conselheiro estético, sem um foco tão assertivo na vertente comercial como se verifica noutros segmentos.

Em relação aos meios preferenciais, apesar de ser bastante valorizada a experiência em meios offline como as lojas físicas principalmente devido ao contacto direto com os produtos e as características diferenciadores dos espaços das marcas, é reconhecido pelos consumidores entrevistados a crescente importância da presença das marcas de luxo nos meios online, não apenas porque são meios que ajudam a solidificar a mensagem, história e valores da marca mas também porque funcionam como montra interativa para os produtos da marca e suas características.

#### 8.1.4 Quadro-Síntese

O seguinte gráfico 13 serve como forma de sintetizar quais foram as fontes que permitiram responder a cada um dos objetivos específicos acima mencionados e que contributo é que cada uma ofereceu à investigação.

	<b>Revisão bibliográfica</b>	<b>Observação Direta</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Consumidores</b>
<b>Atuais estratégias da marca DelightFULL</b>	————	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website;</li> <li>- Blogs;</li> <li>- Instagram;</li> <li>- Facebook;</li> <li>- Linkedin;</li> <li>- Pinterest;</li> <li>- Youtube;</li> <li>- Newsletter;</li> <li>- Press Kits;</li> <li>- Contacto telefónico;</li> <li>- Email Marketing;</li> <li>- Cross Selling;</li> <li>- Missões;</li> <li>- Feiras e eventos;</li> <li>- Showrooms;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website;</li> <li>- Blogs;</li> <li>- Instagram;</li> <li>- Facebook;</li> <li>- Linkedin;</li> <li>- Pinterest;</li> <li>- Youtube;</li> <li>- Newsletter;</li> <li>- Press Kits;</li> <li>- Contacto telefónico;</li> <li>- Email Marketing;</li> <li>- Cross Selling;</li> <li>- Missões;</li> <li>- Feiras e eventos;</li> <li>- Showrooms;</li> </ul>	————

<b>Principais fatores que distinguem culturalmente os mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância ao poder;</li> <li>- Igualdade de género;</li> <li>- Coletivismo vs Individualismo;</li> <li>- Aversão ao risco e incerteza;</li> <li>- Comunicação instrumental vs afetiva;</li> <li>- Comunicação direta vs indireta;</li> <li>- Orientação para objetivos a curto vs longo prazo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idioma;</li> <li>- Tendências de gosto estético;</li> <li>- Aspectos económicos;</li> <li>- Valores culturais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idioma;</li> <li>- Tendências de gosto estético;</li> </ul>	_____
<b>Fatores determinantes para a eficácia da adaptação da comunicação DelightFULL aos seus mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco no fator de exclusividade da marca;</li> <li>- Qualidade do produto e do seu serviço associado;</li> <li>- Foco na mensagem, história e valores da marca;</li> <li>- Foco na elevada capacidade de personalização do produto e serviço;</li> </ul>	_____	_____	<ul style="list-style-type: none"> <li>- História da marca;</li> <li>- Valores defendidos pela marca;</li> <li>- Qualidade dos produtos e serviço;</li> <li>- Elevado grau de personalização dos produtos e serviço;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias que reforcem o elitismo da marca;</li> <li>- Estratégias que transmitam o estilo de vida e status associado à marca;</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atenção ao detalhe;</li> <li>- Moderação do aspecto comercial na comunicação feita pela marca especialmente a nível físico;</li> </ul>
--	--	--	--	---

Gráfico 13. Sintetização dos objetivos específicos da investigação e das fontes que permitiram responder aos mesmos.  
Fonte: Elaboração Própria

## 8.2 RESPOSTA AO OBJETIVO GERAL DA INVESTIGAÇÃO

Como forma prática de responder ao desafio em adaptar a comunicação da DelightFULL aos seus diferentes mercados de forma eficaz e assertiva, tendo em conta que esta se enquadra num segmento de luxo e tendo em conta as respostas aos objetivos específicos, foi delineado um modelo de reestruturação que poderá ser aplicado a todos os mercados de atuação da marca.

Numa primeira fase de abordagem a um mercado é sugerido, tendo em consideração a revisão bibliográfica, uma segmentação do mesmo seguindo o modelo de Kleindl (2007) representado no gráfico 5 presente na revisão bibliográfica.

Este modelo sugere a abordagem do critério geográfico, através da perceção do tipo de meio (rural ou citadino) bem como do desenvolvimento económico do mercado. Para além disso sugere ainda o estudo da vertente cultural através da análise do lifestyle, atividades, interesses, opiniões e valores do mercado bem como o estudo da vertente demográfica através do estudo do género, idade e educação.



Para além dos aspetos já mencionados, o seguinte modelo de segmentação salienta ainda a importância de compreender se o produto da marca em causa é muito ou pouco consumido no mercado em estudo e se as características desse mesmo produto se conjugam com as necessidades desse mercado.

Numa segunda fase, e considerando todos os aspetos extraídos do modelo de segmentação sugerido, considera-se importante focar e aprofundar o critério cultural, compreendendo as características fundamentais da cultura do mercado em estudo. Para isso é sugerido um modelo com dimensões específicas baseadas nos diferentes modelos dos autores Hofstede et al. (2010), Cornelius et al. (2005) e de Gudykunst et al. (1988), destacados tanto na revisão bibliográfica como no modelo conceptual.

O seguinte gráfico 14 contém as dimensões destacadas dos três modelos referenciados acima, de forma a estes se complementem e enriqueçam a análise cultural do mercado.



Gráfico 14. Dimensões sugeridas para análise da cultura de um mercado. Fonte: Elaboração Própria

Numa terceira etapa sugere-se o ajuste das estratégias atuais praticadas pela marca, tendo em conta os aspetos essenciais das marcas de luxo e das estratégias identificadas na revisão da literatura.

Um dos aspetos essenciais a considerar neste ajuste, e também salientado por Van & Qu (2014), é a necessidade de as estratégias de comunicação da marca serem maioritariamente *pull* e não *push*. Tendo isto em mente, a marca, os seus produtos e serviços não devem ser empurrados para os clientes, sendo que as estratégias devem despertar de forma diferenciada e subtil o interesse nos potenciais consumidores.

Outro aspeto a ter em consideração, e que foi salientado nas entrevistas feitas aos consumidores de luxo, é a necessidade de focar as estratégias na vertente inspiracional da marca, a sua história, mensagem, valores, e não na dimensão comercial, sendo que o foco nesta dimensão é típico de outros segmentos que não o de luxo onde a DelightFULL se insere.

Recomenda-se também que sejam diferenciadas as estratégias que são direcionadas diretamente para consumidores finais e as que são direcionadas para *stakeholders* intermediários da compra como agentes, arquitetos ou designers. Sendo que para consumidores finais as sugestões anteriores devem ser adotadas de forma assertiva e para os *stakeholders* intermediários de compra podem, por vezes, ser envolvidas estratégias com uma vertente comercial mais evidenciada.

Tendo os aspetos mencionados em consideração, apresenta-se no gráfico 15 uma reformulação do gráfico 8 que identifica as atuais estratégias de comunicação da marca. Neste gráfico foram destacadas as alterações sugeridas às estratégias praticadas atualmente que, tendo em conta os dados da investigação, necessitam de ajustes de forma a potenciar a comunicação da DelightFULL.

Estratégia	Atualmente	Ajustes propostos	Justificação
<b>Website</b>	Completo com todos os produtos, a sua história, fotografias de inspiração e de projetos e destaque para variantes personalizáveis dos produtos. Disponível em 5 idiomas.	Continuar a ampliar o número de idiomas disponíveis no website, sendo que este não está ainda disponível no idioma de origem da marca (português) e em outros que se consideram relevantes tendo em conta os seus mercados falantes.	Atuais idiomas já são abrangentes, no entanto deve ser um trabalho a continuar para conseguir chegar a todos os mercados da marca, personalizando cada vez mais este canal.
<b>Blogs</b>	Artigos estratégicos com temáticas direcionadas a mercados específicos, quer pela pertinência dos conteúdos partilhados como pela adaptação do idioma ao público-alvo.		
<b>Instagram</b>	Conteúdos das várias contas de mercado repetitivos tendo em conta o instagram oficial da marca. Foco na	A nível de conteúdos deve existir uma real diferenciação devendo ser pensada uma abordagem	A necessidade da marca se diferenciar de outras marcas de luxo concorrentes e

partilha de produtos da marca. O *engagement* feito atualmente através desta rede social é pouco selecionado e feito através da partilha massiva de mensagens pré-feitas e pouco adaptadas.

distinta para cada mercado de acordo com as suas características. Foco não deve ser sempre a partilha de produtos e suas características mas também em inspirações que fortaleçam o storytelling da marca.

Relativamente ao *engagement* propõe-se que este seja feito através de um CRM reativo, interagindo de forma original e distinta com os seguidores e respondendo às interações e questões recebidas. Deve ser excluído o envio massificado de mensagens, principalmente a consumidores finais.

de ser realmente única faz com que exista uma necessidade da marca diferenciar os seus conteúdos. Também o consumidor que, vivendo numa realidade repleta de oferta, procura aquilo que é verdadeiramente único e o diferente. O ajuste sugerido para o *engagement* prende-se com a necessidade de despertar o interesse no consumidor e criar buzz, sem ter de ir de forma explícita ao encontro do mesmo. A marca deve trabalhar para ser desejada sem necessidade de impingir-se aos consumidores de

			forma agressiva e direta. Vertente push em vez de vertente pull.
<b>Facebook</b>	<p>Rede social utilizada essencialmente para engagement com possíveis <i>stakeholders</i> e exploração de grupos do setor. A comunicação da página geral da marca está em linha de conteúdos com os temas semanais definidos para o Instagram. As contas específicas de embaixadores de mercado são também meios de partilha de eventos, novidades da marca.</p>	<p>Propõe-se que o engagement seja feito através de forma original e distinta com os seguidores, respondendo às suas interações de forma reativa e respondendo de forma ágil às questões recebidas. O envio de mensagens particulares deve ser criteriosamente selecionado e personalizado tendo certeza da adequação do contacto tendo em conta o perfil do consumidor em questão. Consumidores finais devem ser deixados</p>	<p>Necessidade de fazer com que o consumidor procure a marca e não ir diretamente e de forma explícita à procura do consumidor.</p>

de fora da ação de  
envio de mensagens  
particulares.

<b>Linkedin</b>	Pouco foco na partilha de conteúdos. Utilizado essencialmente para engagement que por sua vez é feito através de mensagens pré-definidas. A seleção e filtragem dos perfis a contactar é feito através da ferramenta <i>sales navigator</i> integrante do LinkedIn Premium. Apesar da filtragem a necessidade de cumprir objetivos de engagement semanais leva a que sejam contactados perfis desadequados.	Comunicação de conteúdos mais ativa e regular. Apesar da estratégias utilizada para filtrar contactos, deve ser tido como preferência a qualidade dos mesmo e não a quantidade de contactos feitos e leads gerados. Utilizar ferramenta como forma de encontrar novos stakeholders relevantes e não como mais um canais onde a marca se comunica de forma massificada. Consumidores finais devem ser deixados de fora da ação de envio de mensagens particulares.	Tendo em conta o perfil de um consumidor de luxo e da própria essência de uma marca de luxo, deve garantir-se sempre que a qualidade prevalece sobre a quantidade.
-----------------	---	---	--

**Pinterest** *Boards* temáticos de acordo com o setor são atualizados diariamente conjugando conteúdos inspiracionais com conteúdos de produto. Existem boards por divisões da casa, tendências de decoração bem como boards direcionados para mercados específicos.

<b>Youtube</b>	Comunicação de vídeos alusivos a eventos e acontecimentos da marca de forma pouco regular.	Necessidade de uma presença mais ativa, regular e com conteúdo diferenciador que permita ajudar a consolidar o universo inspiracional da marca e os seus valores tendo em conta a relevância da plataforma atualmente;	Considerando a mudança do público do luxo (novo luxo) e sendo este cada vez mais jovem é fundamental ir de encontro aos meios onde estes se encontram e onde despendem o seu tempo livre. O vídeo e consequentemente o Youtube que se tem tornado cada vez mais relevante
----------------	--	--	---

			como meio de comunicação.
<b>Newsletter</b>	Envio de novidades, eventos e campanhas para vasta base de dados com potenciais clientes e parceiros bem como clientes e parceiros da marca.	Avaliar a base de dados de envio da newsletter, tendo apenas em consideração comunicações que vão de encontro às necessidades de pessoas que efetivamente pretendem receber a newsletter. Desassociar subscrição da newsletter DelightFULL à subscrição automática e não consentida das newsletters de todas as outras marcas do grupo.	Reforçar a importância da comunicação da marca ser push e não pull. Contrariar tendência atual da marca para forçar vertente comercial através de comunicação em massa sendo estes aspetos contrários aqueles que os consumidores identificam como característicos e vantajosos numa marca de luxo.
<b>Press Kits</b>	Enviados regularmente para a imprensa considerada relevante no momento pela manager de relações públicas, tendo em		



	conta a pertinência e objetivos da marca e do mercado em causa.		
<b>Contacto Telefónico</b>	Contacto feito de forma massificada, muitas vezes recorrendo a estratégias comerciais agressivas e mal encaradas pelos consumidores. Em relação a adaptação feita nesta estratégia, apenas em alguns casos o contacto é feito no idioma do mercado com que se está a contactar;	Utilizar contacto telefónico para aconselhamento personalizado do cliente e apenas quando este demonstra necessidade do serviço. Não utilizar como forma de apresentar produtos e promoções e de forçar vendas.	Consumidores do segmento de luxo valorizam serviço personalizado e adequado às suas necessidades, porém procuram evitar segmentos diferentes exatamente pelas estratégias comerciais agressivas que atualmente são praticadas também pela DelightFULL.
<b>Email Marketing</b>	Contacto feito de forma massificada, cuja insistência no envio de emails (mesmo sem resposta do consumidor) retira valor à comunicação da marca. Conteúdo dos próprios emails é pré-definido e sem personalização, tendo	Focar o envio de emails para situações em que são expressamente pedidos. Tornar comunicação dos mesmos mais personalizada ao destinatário, deixando de ser pré-definida. Quando	Ter capacidade de transmitir exclusividade, personalização e atendimento cuidado através da adaptação da linguagem e conteúdo do email especificamente ao destinatário em

	um foco comercial em difundir condições de compra.	não existe resposta, não enviar a novos emails com uma crescente agressividade comercial.	causa. Não tornar a comunicação massificada, sendo que isto retira valor à marca enquanto esta sendo uma marca de luxo.
<b>Cross Selling</b>	Trata-se de entrar em contacto com clientes que fizeram muito recentemente pedidos de informação a outra marca do grupo. Fator pouco apreciado e considerado abusivo por parte dos consumidores que chegam a emitir queixas, quer por escrito, quer por via telefónica, a exigir que os seus contactos sejam eliminados da base de dados.	Transformar estratégia de cross selling em estratégia de consultoria personalizada com sensibilidade para avaliar as verdadeiras necessidades e características do público-alvo. Esta estratégia deve ser limitada e apenas utilizada quando faz sentido, analisando caso a caso.	Tendo em consideração os valores inspiracionais, a importância do status e exclusividade características das marcas de luxo, estas devem focar-se na criação do storytelling da marca, levando as pessoas até à mesma de forma subtil e estratégica e não com estratégias comerciais agressivas que forcem o fecho de vendas;

<b>Missões</b>	Roteiros pertinentes e previamente estruturados e agendados que permitem a visita presencial personalizada a clientes internacionais de forma a incentivar novos negócios ou ajudar a conclusão de projetos em desenvolvimento.	-	
<b>Feiras e Eventos</b>	Equipa comercial presente no local para contacto direto com os visitantes e esclarecimento de dúvidas sobre os produtos e a marca em geral. Tendo em conta a localização da feira ou evento, os elementos da equipa do mercado correspondente convidam previamente os clientes e potenciais clientes do seu mercado a conhecer as novidades DelightFULL e a ver os		

produtos e os seus  
materiais pessoalmente.

Em qualquer feira ou  
evento a marca  
disponibiliza ainda um  
elemento da equipa de  
marketing, conteúdos  
ou relações públicas  
para fazer

simultaneamente a  
cobertura online do  
evento enquanto  
embaixador virtual.

Este gere questões que  
surjam sobre o evento,  
registra leads  
provenientes do mesmo  
no software de CRM e  
encaminha pedidos e  
contactos para os  
respetivos  
embaixadores de  
mercado.

#### Showrooms

Showrooms  
internacionais que  
incluem produtos de  
todas as marcas do  
grupo inclusive  
produtos DelightFULL  
sendo que estes são

uma grande ajuda para  
fechar vendas cujos  
clientes sentem  
necessidade de ter um  
contacto pessoal com o  
produto antes de  
efetuar a compra.

Gráfico 15. Alterações sugeridas às atuais estratégia de comunicação da DelightFULL. Fonte: Elaboração Própria

No seguinte gráfico 16 apresenta-se uma sintetização do modelo de sugestões referidas neste capítulo com as três diferentes etapas que irão permitir uma melhor adaptação e compreensão por parte da marca aos seus mercados.

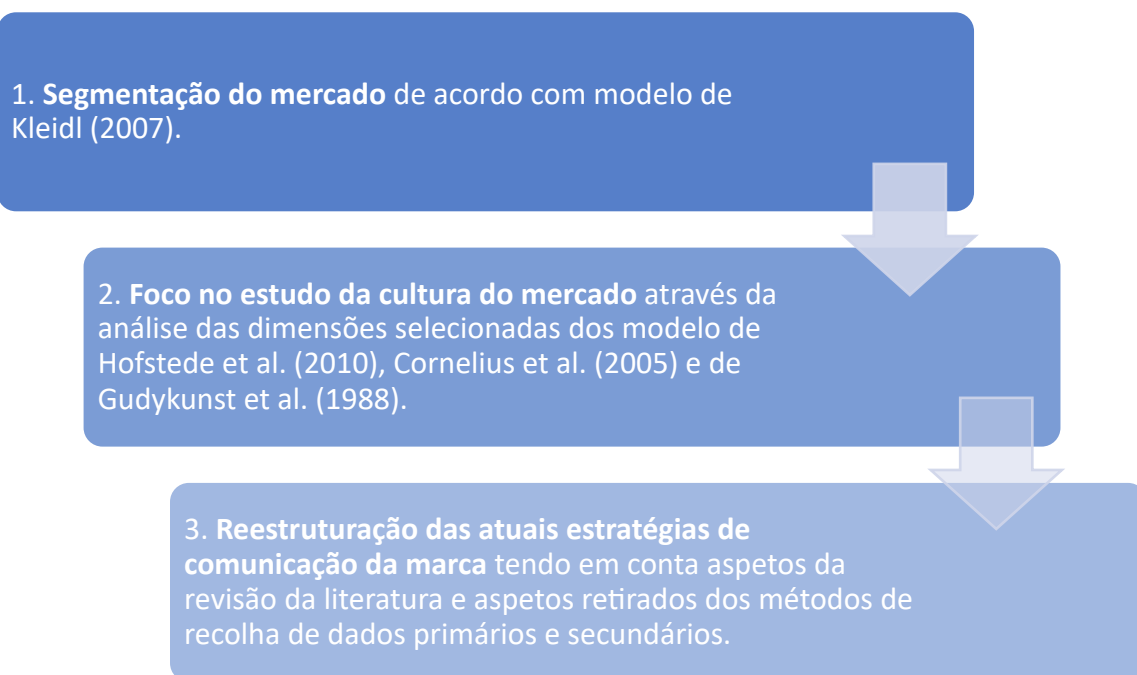


Gráfico 16. Sintetização das estratégias sugeridas para adaptação da comunicação da marca DelightFULL. Fonte: Elaboração Própria

### 8.3 REFLEXÕES FINAIS

Em suma, e de forma a concluir a análise de sugestões para a adaptação das atuais estratégias de comunicação da marca, tornando-a mais adaptada ao seu segmento e aos seus diferentes mercados, conclui-se que as estratégias atuais podem ser melhoradas tendo em consideração os fatores seguintes: estratégias devem ser pull em vez de push, deve existir maioritariamente a partilha de inspiração e não de aspetos comerciais como preço, descontos e condições de venda.

A comunicação deve ser baseada em adaptações do *storytelling* da marca às características culturais que devem ser identificadas em cada mercado assim como deve ser ainda diferenciada a comunicação para consumidor final ou para *stakeholders* intermediários.

É ainda de salientar que, apesar de existir um foco em mais estratégias online do que as offline, as offline mostraram ter uma estruturação que vai muito mais ao encontro das necessidades do consumidor de luxo do que as estratégias online atualmente desenvolvidas.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO & PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Uma das principais limitações deste relatório de estágio prende-se com o facto de o estágio realizado na marca ter sido de duração relativamente curta tendo em conta o objetivo de implementar de forma concreta alterações às estratégias de comunicação da marca.

Para além disso a equipa revelou-se pouco estável, existindo uma grande rotação nos seus elementos. Uma vez que grande parte dos colaboradores estavam a trabalhar na marca há pouco tempo, não foi possível apreender da melhor forma a essência da dinâmica de definição de estratégias de comunicação da DelightFULL.

Como pistas de investigação futura sugiro a exploração de uma melhor segmentação dos mercados da marca. É de realçar que, perto da conclusão do estágio, o CEO do grupo Covet reforçou o seu desejo em que todas as marcas passassem a organizar os seus clientes não por mercados gerais mas sim para cidades específicas dentro desses mercados.

Esta sugestão, denominada de *city-by-city*, demonstra uma vontade em afunilar a personalização dos serviços das marcas do grupo. Caso isto se venha a concretizar, será interessante explorar esta mudança na organização das marcas do grupo bem como em específico nas estratégias de comunicação da DelightFULL.

De forma a continuar a aprofundar o modelo sugerido neste trabalho, pode ainda ser estudado via benchmarking competitivo, a possibilidade de novas estratégias para a marca tendo em conta o que é atualmente feito pelas marcas concorrentes do setor.

Seria também interessante analisar a adaptação da comunicação de marcas de outros segmentos que não o luxo aos seus mercados, podendo mesmo existir uma comparação entre a necessidade de adaptação da comunicação de uma marca de luxo e de uma marca de outro segmento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7 Steps (s.d.) - 7 STEPS ON HOW TO IMPLEMENT A BRAND WITHIN A MARKET. Documento Interno Covet Group.

10 Magical steps (s.d.) - 10 Magical steps to create successfull brands. Documento interno.

DelightFULL Brand Interview (s.d.) – How did DelightFULL come to life?. Documento interno

Alleres, D. (1991) Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe. *Revue Française du Marketing* 132(33): 71–95.

Atwal G., Williams A. (2009), “Luxury brand marketing: the experience is everything”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 Nos 5/6, pp. 338-346. Management of a luxury brand 245

Bagwell, Laurie S. and Douglas Bernheim, B. (1996), “Veblen Effects in a Theory of Conspicuous Consumption,” *The American Economic Review*, 86, 3 (Jun), 349-373.

Bearden, W.O. & Etzel, M.J. (1982). “Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions”, *Journal of Consumer Research*, 9(2), pp.183–194.

Bergkvist, L., Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 17(7), 504–518

Berry, C. J. (1994). *The idea of luxury a conceptual and historical investigation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Bradley, F. (2009). *International Marketing Strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Bughin, J., Doogan, J. and Vetvik, O. (2010), “A new way to measure word-of-mouth marketing”, *McKinsey Quarterly*. Acedido Outubro 19, 2018, em

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1/43&hid=1/4113&sid=1/46574f0f7-90b6-48cb-8a33-ce612579edad%40sessionmgr104&bdata=1/4JmF1dGh0>



eXBLPXNoaWImc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db1/4buh&AN1/449470282

Carroll, B., Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89

Cateora, P. R., Gilly, M. C., Graham, J. L., & Money, B. (2016). *International marketing*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Chan, W. Y., To, C. K. M., & Chu, W. C. (2015). Materialistic consumers who seek unique products: How does their need for status and their affective response facilitate the repurchase intention of luxury goods? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 1–10. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.001>

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2012). *Luxury brand management a world of privilege*. Singapore: John Wiley & Sons Pte.

Christodoulides, G., Michaelidou, N. and Li, C.H. (2009) Measuring perceived brandluxury: And evaluation of the BLI scale. *Journal of Brand Management* 16(5–6): 395–405.

Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Cornell, A. (2002). Cult of luxury: The new opiate of the masses. *Australian Financial Review*, 27th April: 47.

Danziger, Pamela N. (2005). *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses—As well as the Classes*. Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.

De Barnier, V., & Falcy, S. (2012). Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *Macmillan*. doi:10.1057/bm.2012.11

Deloitte. (2018). Global Powers of Luxury Goods 2018 - Shaping the future of the luxury industry. Acedido Outubro 19, 2018, em em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2018.pdf>

Doherty, A.M. (2004), "Fashion marketing: building the research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 4, pp. 744-748

Dubois, B. C. S., 2002. *Prestige Brands or Luxury Brands? Portugal* : European Marketing Academy.

Dubois, B., Czellar, S. and Laurent, G. (2005), "Consumer segments based on attitudes toward luxury: empirical evidence from twenty countries", *Marketing Letters*, Vol. 16 No. 2, pp. 115-128.

Dubois, B., Laurent, G. (1995) ,"Luxury Possessions and Practices: an Empirical Scale", in *E - European Advances in Consumer Research Volume 2*, eds. Flemming Hansen, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 69-77.

Dubois, B., Laurent, G. & Czellar, S., 2001. Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. *Les Cahiers de Recherche*, 33(1), pp.1-56.

Fionda-Douglas, A. M., & Moore, C. (2009). [The anatomy of the luxury fashion brand. \*Journal of Brand Management\*, 16\(5-6\), 347-363. 10.1057/bm.2008.45](https://doi.org/10.1057/bm.2008.45)

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 8, pp 137 – 147.

Granot, E., Russell, L.T.M. and Brashear-Alejandro, T.G., 2013. Populence: Exploring Luxury for the Masses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(1), pp.31-44.

Hauck, E. W. and Stanforth, N. (2006), Cohort Perception of Luxury Goods and Services, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 11(2), pp. 175-188.

Hollensen, S. 2007. *Global marketing: a decision-oriented approach*. (4th ed.) Essex: FT Prentice Hall.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.15>

Hudders, L., Pandelaere, M., & Vyncke, P. (2013). Consumer Meaning Making: The Meaning of Luxury Brands in a Democratised Luxury World. *International Journal of Market Research*, 55(3), 391-412. doi:10.2501/ijmr-2013-036

Hwang, Y., Ko, E., & Megehee, C. M. (2014). When higher prices increase sales: How chronic and manipulated desires for conspicuousness and rarity moderate price's

impact on choice of luxury brands. *Journal of Business Research*, 67, 1912–1920.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.021>

Jung, H. J., Lee, Y., Kim, H., & Yang, H. (2014). Impacts of country images on luxury fashion brand: Facilitating with the brand resonance model. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 18(2), 187-205.  
doi:10.1108/jfmm-10-2013-0113

Kapferer, J.-N. (2010). Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?. *The European Business Review*, pp. 42-46.

Kapferer, J.-N. and Bastien, V. (2009). “The specificity of luxury management: Turning marketing upside down”, *Journal of Brand Management*, 311-322.

Kapferer, J.-N. (1997). “Managing Luxury Brands,” *Journal of Brand Management*, 4 (4), 251–260.

Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on Luxury. How luxury brands can grow yet remain rare*. London: Kogan Page.

Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2018). The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability: A cross country analysis of the relevance of the rarity principle. *Journal of Business Research*, 83, 38–50.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.025>

Kapferer, J.-N., Bastien, V (2009-1). *The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*, London: Kogan Page.

Kapferer, J.N., & Bastien, V. (2009-2). The specificity of luxury brand management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16 (5/6), 311-322.

Kemp, S., 1998. Perceiving luxury and necessity. *Journal of Economic Psychology*, 19(5): 591–606.

Kleindl, B. A. (2007). *International marketing*. Australia: Thomson/Southwestern.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kozinets, R.V., de Valck, K., Wojnicki, A.C. and Wilner, S.J.S. (2010), “Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities”, *Journal of Marketing*, Vol. 74 No. 2, pp. 71-89.

Kraus, P. G. (2000). Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Dissertação de Doutorado; Universidade Federal de Santa Catarina.

Liang, B., & He, Y. (2012). The effect of culture on consumer choice: The need for conformity vs. the need for uniqueness. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 352-359. doi:10.1111/j.1470-6431.2011.01013.x

Lorga, S. C. e. S. 2003. Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias. Lisboa: Editorial Verbo.

Majaro, S. (2014). *International marketing: A strategic approach to world markets*. London: Routledge.

Moon, H., & Sprott, D. E. (2016). Ingredient branding for a luxury brand: The role of brand and product fit. *Journal of Business Research* , pp. 5768-5774.

Mullen, J. (2017). Using Experiences for Storytelling Success in the Era of Digital Distraction. *Marketing News*, 51(8), 6. Acedido Dezembro 27, 2018, em

<http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dheh%26AN%3d124811092%26lang%3dpt-pt%26site%3ded-s-live%26scope%3d-site>

Nueno, J.L. and Quelch, J.A., 1998. The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*, pp.61-68.

Nyeck, S. (2004). ‘Luxury Brands Online and Offline: The case of French brands’, *European Retail Digest*, no. 41, pp. 1–5, Acedido Dezembro 27, 2018, em

<http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dbth%26AN%3d13357312%26lang%3dpt-pt%26site%3ded-s-live%26scope%3d-site> .

- Nyeck, S. (2004). Luxury Brands Online and Offline: The case of French brands. *European Retail Digest*, (41), 1-5. Acedido Dezembro 27, 2018, em <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dbth%26AN%3d13357312%26lang%3dpt-pt%26site%3dedu-live%26scope%3dsite>
- O'Cass, A., Frost, H. (2002), "Status Brands: Examining the Effects of Non-product-related Brand Associations on Status and Conspicuous Consumption," *Journal of Product and Brand Management*, 11, 67-88.
- Okonkwo, U. (2007) *Luxury Fashion Branding*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 287-289
- Parrott, G., Danbury, A., & Kanthavanich, P. (2015). Online behaviour of luxury fashion brand advocates. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 19(4), 360-383. doi:10.1108/jfmm-09-2014-0069
- Pauwels, K., Erguncu, S. and Yildirim, G. (2013). "Winning hearts, minds and sales: How marketing communication enters the purchase process in emerging and mature markets", *International Journal of Research in Marketing*, 30 (1), 57-68.
- Phau, I., Prendergast, G. (2000) Consuming luxury brands: The relevance of the 'Rarity Principle'. *Journal of Brand Management* 8(2): 122-138.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July/August: 97-105.
- Rios, A. E. (2016). The Impact of the Digital Revolution in the Development of Market and Communication Strategies for the Luxury Sector (Fashion Luxury). *Central European Business Review*, 5(2), 17-36. doi:10.18267/j.cebr.149
- Rubinstein, H. & Griffiths, C. (2001). Branding matters more on the Internet. *Brand Management*, 8(6).

- Schmitt, B.H. (1999), "Experiential marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1/3, pp. 53-67.
- Seo, Y., & Buchanan-Oliver, M. (s.d). Constructing a typology of luxury brand consumption practices. *Journal of Business Research*.
- Silverstein, M., Fiske, N. (2003), "Luxury for the Masses," *Harvard Business Review*, 81 (4), 48-57.
- Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10, 17-21. doi:10.1016/j.copsyc.2015.10.016
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. New York, N.Y., U.S.A. :Penguin Books
- Vigneron & Johnson, L., 2004. Measuring perceptions of Brand Luxury. *Brand Management*, 11(6): 404-506.
- Wioleta Dryl, Luciana de Araujo Gil, & Tomasz Dryl. (2017). The Use Of Facebook As A Means Of Marketing Communication For Luxury Brands. *Torun Business Review*, Vol 16, Iss 1, Pp 63-74 (2017), (1), 63. <https://doi.org/10.19197/tbr.v16i1.69>
- Yan, H., & Qu, X. (2014). Research on the marketing strategy of luxury goods. *Contemporary Logistics*, 15, 42-46.
- Yeoman, I. and McMahon-Beattie, U., 2006. Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(4), pp.319-328.
- Young Jee Han, Joseph C. Nunes, Xavier Drèze (2010) Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*: July 2010, Vol. 74, No. 4, pp. 15-30.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, Vol 3, Iss 1, Pp 1-14 (1994).
- Gudykunst, W.B., Lee, C.M., Nishida, T. & Ogawa, N. (2005) Theorizing about intercultural communication. In W.B. Gudykunst (ed.) *Theorizing About Intercultural Communication* (pp. 3-32). Thousand Oaks, CA: Sage.

Trompenaars, Fons, e Hampden-Turner, Charles. 1997. *Riding the waves of culture - Understanding cultural diversity in business*. London.

Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S., & Chua, E. (1988). *Sage series in interpersonal communication, Vol. 8. Culture and interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Cornelius N. Grove (2005). Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide. Acedido Dezembro 18, 2018, em <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-intro.html>

10 Magical steps (s.d.) - 10 Magical steps to create successfull brands. Documento interno.

Yin, R.K. (2005). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage. Thousand Oaks, California.

Real de Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência e Saúde Coletiva*, 5 (1), 187-192.

## ANEXOS

### Anexo I - Guião das Entrevistas: Elementos DelightFULL

#### Guião de Entrevista

Entrevistado:

Função:

Data/Hora:

Introdução

Bom dia, o meu nome é Andreia Costa. Sou aluna do mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Porto e estou atualmente a realizar o meu relatório de estágio de mestrado assente no estágio que realizei na DelightFULL este ano. A minha experiência na empresa impulsionou o interesse em compreender de forma mais aprofundada a forma como a marca DelightFULL diferencia a comunicação da marca para os vários mercados internacionais da mesma, estando esta inserida num setor bastante peculiar e de meu especial interesse que é o setor do luxo. O meu relatório está numa fase de estudo exploratório da investigação, onde me proponho fazer entrevistas semiestruturadas a três elementos da equipa DelightFULL.

#### Contexto

Idade:

Há quanto tempo trabalha na DelightFULL?

Qual é a sua função na marca?

Trabalha com algum mercado em específico? Se sim, qual?

#### Análise Conceptual

A DelightFULL caracteriza-se por ser uma marca do setor de luxo. Que aspetos fundamentais considera que a definem como tal?

Tendo em conta a sua experiência na marca, quais considera serem os aspetos da marca e da sua envolvência mais valorizados pelos seus consumidores?

O que procura o consumidor quando procura a DelightFULL?

Se tivesse de descrever o consumidor DelightFULL numa palavra, qual seria? Porquê?



Se tivesse de classificar a motivação de compra da maioria dos consumidores DelightFULL esta seria: uma compra funcional, um investimento ou uma questão de elevação de status social e notoriedade? Porquê?

Em que é que se baseia a experiência que a DelightFULL procura proporcionar aos consumidores?

De que forma é que as estratégias de marketing e de comunicação da marca têm acompanhado o crescimento da mesma?

A DelightFULL tem atualmente uma presença internacional. De que forma é que a estratégia de comunicação da marca se adapta a cada um dos seus mercados?

Considera importante existir esta adaptação? Porquê?

Nas redes sociais a DelightFULL atua através de um Instagram por mercado. De que forma são definidos e diferenciados os conteúdos publicados nas diferentes contas?

Tendo em conta a estrutura da equipa da marca, de que forma é que a equipa de vendas alinha as suas estratégias de contacto com o cliente com a equipa de marketing e conteúdos?

Quando um elemento da equipa de marketing desenvolve conteúdos para um mercado, que fatores de adaptação de linguagem ou de estratégia são tidos em conta? De que forma são selecionados esses fatores?

Quando a DelightFULL entra ou eleva a sua relevância num mercado específico, é feito algum tipo de análise à cultura desse mesmo mercado? Se sim, que aspetos dessa cultura são tidos em consideração?

Quais considera serem os fatores culturais de cada mercado determinantes para o sucesso ou insucesso da comunicação de uma marca de luxo?

De que forma é gerida a necessidade de manter a coerência da mensagem e valores da marca a nível internacional tendo em conta a crescente necessidade e procura pela personalização quer dos produtos como das estratégias de comunicação por parte do consumidor?

Que aspetos ainda não são considerados na definição das estratégias de comunicação para os mercados DelightFULL e que acredita serem relevantes para ponderar futuramente?

## Anexo II - Guião das Entrevistas: Consumidores de Luxo

### Guião de Entrevista

Entrevistado:

Data/Hora:

#### Introdução

Bom dia, o meu nome é Andreia Costa. Sou aluna do mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Porto e estou atualmente a realizar o meu relatório de estágio de mestrado assente no estágio que realizei na DelightFULL este ano. A minha experiência na empresa impulsionou o interesse em compreender de forma mais aprofundada a forma como a marca DelightFULL diferencia a comunicação da marca para os vários mercados internacionais da mesma, estando esta inserida num setor bastante peculiar e de meu especial interesse que é o setor do luxo. O meu relatório está numa fase de estudo exploratório da investigação, onde me proponho fazer entrevistas semiestruturadas a três consumidores de mobiliário de luxo para compreender quais os aspetos que mais valorizam na relação com uma marca de luxo e na comunicação com a mesma.

#### Contexto

Idade:

Sexo:

Profissão:

#### Análise Conceptual

Compra artigos de luxo de forma regular ou pontual?

Que aspetos considera que diferenciam um artigo de luxo de um artigo de outro segmento?

Sendo um consumidor de produtos de luxo, que fatores o motivam a escolher uma marca de luxo em específico?

Quais considera serem as principais vantagens de uma marca de luxo face a marcas de outros segmentos?

Considera que, quando compra um produto de uma marca de luxo, lhe é proporcionada uma experiência de marca diferenciadora? Se sim, de que forma?

Quando adquire um produto de luxo esta compra é feita, na maior parte das vezes, via online ou via lojas físicas? Porquê?

(Se Online) Quando efetua uma compra de luxo via online, que aspetos do serviço que lhe é prestado considera diferenciadores face a marcas de outros segmentos?

(Se físico) Quando efetua uma compra de luxo em loja, que aspetos do serviço que lhe é prestado considera diferenciadores face ao serviço que receberia em lojas de marcas de outros segmentos?

Regra geral, quando tenciona comprar um produto de luxo específico, de que forma é que toma conhecimento da existência do mesmo e das suas características? (revistas do setor, visita a loja física, redes sociais)

Considera importante uma marca de luxo estar presente via Online? Porquê?

Que aspetos considera fundamentais uma marca de luxo ter em conta quando comunica com os seus consumidores?